

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Ocenění sportovního klubu**

**Evaluation of the Sports Club**

Student: Vítězslav Buček

Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vítězslav Buček**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management  
Téma: **Ocenění sportovního klubu**  
**Valuation of the Sports Club**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické principy oceňování
  3. Charakteristika klubu FC Zbrojovka Brno
  4. Ocenění substanční metodou
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- GRÜNWALD, Rolf. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- MAŘÍK, Miloš et al. *Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy*. 2. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 492 s. ISBN 978-80-86929-32-3.

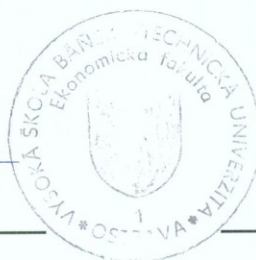
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

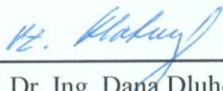
Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě: 26. dubna 2012

Děkuji vedoucímu práce panu Doc. PhDr. Ing. Janu Novotnému, CSc. za jeho odbornou pomoc a cenné rady při vypracování diplomové práce.

## Obsah:

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Teoretické principy oceňování .....</b>	<b>7</b>
2.1 Definice podniku .....	7
2.2 Důvody oceňování podniku .....	7
2.3 Hodnota podniku .....	8
2.3.1 Hladiny hodnoty podniku .....	8
2.3.2 Kategorie hodnoty .....	9
2.4 Postup při oceňování .....	11
2.4.1 Sběr vstupních dat .....	12
2.5 Strategická analýza.....	12
2.5.1 Analýza vnějšího potenciálu .....	13
2.5.2 Analýza vnitřního potenciálu .....	15
2.5.3 SWOT analýza .....	16
2.6 Finanční analýza.....	16
2.6.1 Zdroje informací.....	17
2.6.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	20
2.7 Metody oceňování podniku .....	22
2.7.1 Výnosové metody.....	22
2.7.2 Tržní metody .....	24
2.7.3 Majetkové metody .....	25
2.7.4 Kombinované metody .....	28
2.8 Typologie sportovních organizací .....	28
2.8.1 Akciová společnost .....	29
<b>3 Charakteristika klubu.....</b>	<b>30</b>
3.1 Základní informace .....	30
3.2 Historie a současnost .....	31
3.3 Činnost klubu .....	33
3.4 Organizační struktura .....	33
3.5 Strategická analýza.....	34
3.5.1 Analýza vnějšího potenciálu .....	34

3.5.2 Analýza vnitřního potenciálu .....	38
3.5.3 SWOT analýza .....	39
<b>4 Ocenění substanční metodou .....</b>	<b>41</b>
4.1 Ocenění dlouhodobého majetku .....	41
4.1.1 Dlouhodobý hmotný majetek .....	41
4.1.2 Dlouhodobý nehmotný majetek .....	45
4.2 Ocenění oběžných aktiv .....	45
4.2.1 Ocenění zásob .....	45
4.2.2 Ocenění pohledávek .....	45
4.2.3 Ocenění krátkodobého finančního majetku .....	46
4.3 Ocenění cizích zdrojů .....	46
4.4 Ocenění hráčů .....	47
4.4.1 Ocenění hráčů A mužstva .....	47
4.4.2 Ocenění hráčů B mužstva .....	52
4.4.3 Ocenění mládeže a družstev žen .....	53
4.5 Celkové ocenění klubu .....	54
<b>5 Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam zkratek .....</b>	<b>60</b>
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Přílohy	

# Úvod

Oceňování podniku je složitý ekonomický proces, při kterém je jednotlivým složkám majetku přiřazena odpovídající peněžní hodnota. Problematika oceňování patří mezi významné manažerské nástroje finančního řízení podniku. Je důležitým rozhodovacím kritériem při taktickém řízení a pro velké množství strategických rozhodnutí podniků z různých odvětví. Proces oceňování se neustále vyvíjí a jeho důležitost v dnešním ekonomicky složitém prostředí roste. Důvodem oceňování mohou být změny vlastnictví, splynutí, rozdělení nebo likvidace daného podniku. Výsledkem je zjištění celkové hodnoty podniku.

Oceňování je náročný proces, na který má vliv velké množství faktorů, ovlivňujících jeho výslednou hodnotu. Základními faktory jsou kvalita a důkladnost analýzy poskytovaných informací, zvolené metody a přístupy ocenění, časové rozlišení a nejvýznamnějším faktorem je samotná osoba oceňovatele, protože neexistuje pevně stanovený postup oceňování a výsledná hodnota je pouze odborně stanovený odhad.

**Cílem diplomové práce je stanovení celkové hodnoty fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno a.s k datu ocenění 31. 12. 2010.**

Pro dosažení stanového cíle bude použita majetková metoda substanční hodnoty, která je pro oceňování fotbalového klubu nejvhodnější. Fotbalový klub není běžným typem podniku. Jeho hlavním smyslem a cílem není dosažení zisku, ale vytvoření dobře fungující a ekonomicky stabilní organizace, která bude dosahovat sportovních úspěchů. Z tohoto důvodu není vhodné použití například výnosových metod. Metoda substanční hodnoty nejlépe vystihuje možnosti a charakter fotbalového klubu.

Hlavním odlišným faktorem je stanovení hodnoty hráčů. Oceňování hráčů je obtížným úkolem, při kterém je třeba brát v potaz mnoho faktorů, které více či méně ovlivňují výslednou hodnotu samotného hráče. Ke klíčovým faktorům, které je nutno zohlednit, patří kvalita a výkonnost hráče, jeho individuální vlastnosti, zkušenosti a dovednosti, věk a talent, post na kterém hráč nastupuje, průběh jeho dosavadní kariéry a případné pohárové a reprezentační zápasy. Negativními faktory, které sráží hodnotu hráče, jsou zranění a herní výpadky během jeho kariéry.

Výsledná hodnota bude stanovenou cenou, za kterou by bylo možné klub prodat nebo vybudovat znovu. Hodnotu této ceny bude nejvíce ovlivňovat ocenění hráčů klubu ve všech kategoriích. Vzhledem k faktu, že oceňování hráčů je stanovení subjektivní hodnoty na základě individuálních vlastností a charakteristik samotného hráče, je výsledná hodnota odhadem, jelikož tržní hodnota se od stanovené může lišit.



## 2 Teoretické principy oceňování

Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů pro pochopení problematiky oceňování podniku. Je nezbytné definovat samotný pojem podnik, dále pak co je důvodem oceňování podniku, rozlišení hodnot podniku a v neposlední řadě základní postupy a metody pro vlastní oceňování.

### 2.1 Definice podniku

Nezbytným krokem pro pochopení problematiky oceňování je vymezení základních pojmů a postupů. V první řadě je nutné definovat pojem podnik. Podnik je definován různě. Pro oceňovatele má největší význam definice z obchodního zákoníku, který definuje podnik jako:

*„soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná.“* (21, § 5)

### 2.2 Důvody oceňování podniku

Problematika oceňování a stanovení hodnoty podniku patří mezi významné manažerské nástroje finančního řízení firem. Je důležitým rozhodovacím kritériem při taktickém řízení firmy a pro velké množství strategických rozhodnutí. Na oceňování podniku je kladem velký důraz, jelikož nevhodně zvolené metody či postupy a tím i nesprávné určení hodnoty podniku může mít nedozírné následky. Důvodů k ocenění je mnoho a je tedy nutné je uspořádat:

a.) Ocenění související s vlastnickými změnami:

- koupě a prodej podniku na základě smlouvy o prodeji podniku dle § 476 obchodního zákoníku,
- nepeněžitý vklad do obchodní společnosti dle § 59 obchodního zákoníku (v tomto případě jde konkrétně o vklad podniku),
- ocenění v souvislosti s fúzí dle § 69a obchodního zákoníku,
- ocenění v souvislosti s rozdělením společnosti dle § 69c obchodního zákoníku,

- ocenění v souvislosti s nabídkou na převzetí - § 183a a další obchodního zákoníku.

b.) Ocenění pro případy, kdy nedochází k vlastnickým změnám:

- změna právní formy společnosti dle § 69d obchodního zákoníku,
- ocenění v souvislosti s poskytováním úvěru (při poskytování úvěru by bylo často žádoucí vycházet nejen z účetního pohledu na majetek a závazky, ale zpracovat i reálné ocenění,
- ocenění v souvislosti se sanací podniku (z hlediska finančního je podnik vhodné sanovat především tehdy, když je likvidační hodnota podniku nižší, než hodnota podniku po sanaci snížená o další nutné kapitálové vklady).

V každém případě by u každého ocenění mělo být jasné řečeno, z jakého podnětu vzniklo, o jakou kategorii hodnoty se jedná a jaká úroveň (hladina) hodnoty má být určena. (10, Mařík)

## 2.3 Hodnota podniku

### 2.3.1 Hladiny hodnoty podniku

Podnik můžeme oceňovat na dvou různých hladinách:

Hodnota brutto - jedná se o hodnotu podniku jako celku, jako podnikatelské jednotky. Vymezením se zabývá také obchodní zákoník a hodnota brutto je zde označena jako obchodní majetek a definována v § 6, odst. 1):

*„Obchodním majetkem podnikatele, který je fyzickou osobou, se pro účely tohoto zákona rozumí majetek (věci, pohledávky a jiná práva a penězi ocenitelné jiné hodnoty), který patří podnikateli a slouží nebo je určen k jeho podnikání. Obchodním majetkem podnikatele, který je právnickou osobou, se rozumí veškerý jeho majetek.“<sup>1</sup>*

Hodnota netto – jde o ocenění na úrovni vlastníků podniku. Nalezneme ji v obchodním zákoníku v § 6, odst. 3), kde je vymezen čistý obchodní majetek:

---

<sup>1</sup> Mařík – Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy. Praha, 2007. str. 14

*„Čistým obchodním majetkem je obchodní majetek po odečtení závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním, je – li fyzickou osobou, nebo veškerých závazků, je – li právnickou osobou.“<sup>2</sup>*

### **2.3.2 Kategorie hodnoty**

K tomu, abychom mohli rozlišit základní kategorie hodnoty podniku, je třeba si vymezit kritéria, podle kterých lze kategorie rozčlenit. K základním hlediskům patří:

- tržní ocenění,
- hodnota z hlediska kupujícího,
- nesporná hodnota.

Na základě těchto hledisek definujeme 4 základní přístupy oceňování podniku:

- tržní hodnota,
- subjektivní hodnota,
- objektivizovaná hodnota,
- komplexní přístup na základě kolínské školy.

#### **a.) Tržní hodnota**

K tomu, aby vznikla tržní hodnota, je nutná existence trhu, na kterém existuje strana prodávajících a protější strana kupujících, kteří mezi sebou jednají, smlouvají a domlouvají se a tím vytváří podmínky pro vznik potenciální tržní ceny, kterou označujeme jako tržní hodnota. Definice tržní hodnoty je obsažena v mezinárodních oceňovacích standardech:

*„Tržní hodnota je odhadnutá částka, za kterou by měl být majetek směněn k datu ocenění mezi dobrovolným kupujícím a dobrovolným prodávajícím při transakci mezi samostatnými a nezávislými partnery po náležitém marketingu, ve které by obě strany jednaly informovaně, rozumně a bez nátlaku.“ (22, International Valuation Standards 2005)*

#### **b.) Subjektivní hodnota**

Vyskytují se názory, že na hodnotu podniku je potřeba nahlížet jako na jev víceméně jedinečný. Hodnota podniku tedy pak není dána cenou na trhu, ale individuálním názorem

---

<sup>2</sup> Mařík – Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy. Praha, 2007. str. 15

účastníka transakce. Tuto hodnotu pak nazýváme subjektivní hodnota. V oceňovacích standardech je označována jako investiční hodnota a definována takto:

*„Investiční hodnota je hodnota majetku pro konkrétního investora nebo třídu investorů pro stanovené investiční cíle. Tento subjektivní pojem spojuje specifický majetek se specifickým investorem, skupinou investorů nebo jednotou s určitými investičními cíli a/nebo kritérii. Investiční hodnota majetkového aktiva může být vyšší nebo nižší než tržní hodnota tohoto majetkového aktiva. Termín investiční hodnota by neměl být zaměňován s tržní hodnotou investičního majetku.“* (22, International Valuation Standards 2005)

### **c.) Objektivizovaná hodnota**

Odhadci se při výkonu svého povolání nemohou spolehnout pouze na subjektivní názor, a proto je tedy vhodnější vycházet z představy objektivní. Objektivní hodnota však v podstatě neexistuje a je tedy nutné vymezit nějakou objektivnější hodnotu, která se od té subjektivní bude lišit a je vhodnější pro profesionální odhad. Vznikl tedy pojem objektivizovaná hodnota. Tato hodnota se opírá o uznávaná a prověřená data a při jejím výpočtu je nutné dodržovat různé zásady a požadavky:

- udržovat substanci,
- volný zisk,
- nepotřebný majetek,
- možnosti změn v podniku,
- metoda,
- management,
- zdanění.

### **d.) Kolínská škola**

Je založena na subjektivním postoji, kdy při nákupu a prodeji podniku je východiskem subjektivní hodnota prodávajícího a subjektivní hodnota kupujícího. Ocenění je třeba modifikovat na základě obecných funkcí ocenění. Mezi obecné funkce, důležitých pro uživatele patří:

#### **a.) funkce poradenská**

– nejdůležitější ze všech funkcí. Poskytuje informace o maximální ceně, kterou je kupující ochoten zaplatit, aniž by prodělal a o minimální ceně, za kterou je prodávající

ochoten prodat. Jde tedy o vymezení hraničních hodnot pro jednání mezi kupujícím a prodávajícím.

b.) Funkce rozhodčí

- úkolem nezávislého oceňovatele (rozhodčího) je odhadnutí hraničních hodnot účastníků transakce a nalezení výsledné hodnoty, která bude kompromisem mezi zájmy prodávající a kupující strany.

c.) Funkce argumentační

- oceňovatel se snaží najít různé argumenty, které by nějakým způsobem mohly zlepšit pozici prodávajícího či kupujícího. Tyto argumenty jsou zároveň podkladem pro jednání mezi oběma stranami.

d.) Funkce komunikační

- jak již napovídá název při této funkci jde o poskytnutí podkladů pro komunikaci s širokou veřejností. Širokou veřejností se rozumí především banky nebo investoři.

e.) Funkce daňová

- smysl této funkce je více než jasný: poskytnutí podkladů pro daňové účely.

## 2.4 Postup při ocenění podniku

Pro správné ocenění podniku je třeba si určit vhodný postup pro toto ocenění. Je důležité si především uvědomit za jakým účelem je ocenění podniku prováděno, co by měla stanovovat výsledná hodnota a pomocí jakých metod ocenění provést. Postup ocenění se může v různých bodech lišit, ale prof. Mařík doporučuje následující postup:

1.) Sběr vstupních dat

2.) Analýza dat

- a) Strategická analýza
- b) Finanční analýza pro zjištění finančního zdraví podniku
- c) Rozdělení aktiv podniku na provozně nutná a nenutná
- d) Analýza a prognóza generátorů hodnoty
- e) Orientační ocenění na základě generátorů hodnoty

### 3.) Sestavení finančního plánu

### 4.) Ocenění

- a) Volba metody
- b) Ocenění podle zvolených metod
- c) Souhrné ocenění (10, Mařík)

#### **2.4.1 Sběr vstupních dat**

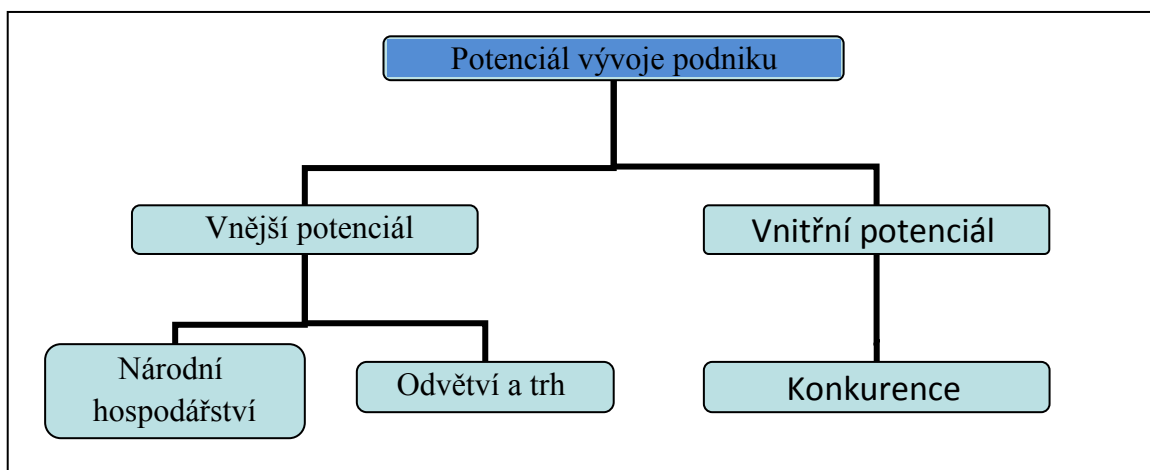
Aby bylo možné podnik správně ocenit, je nutné mít k dispozici přiměřená vstupní data. Tyto data můžeme rozdělit do 7 skupin:

- základní data o podniku (název, předmět podnikání...),
- ekonomická data (účetní výkazy, výroční zprávy,...),
- relevantní trh (vymezení trhu, faktory vývoje trhu,...),
- konkurenční struktura relevantního trhu (konkurence, substitut, bariéry vstupu,...),
- odbyt a marketing (cenová politika, výzkum a vývoj, reklama, hlavní produkty,...),
- výroba a dodavatelé (charakter výroby a její kvalita, dodavatelé, úroveň technologie,...),
- pracovníci (situace na trhu práce, fluktuace pracovníků, produktivita práce,...).

## **2.5 Strategická analýza**

Dalším bodem oceňování podniku je strategická analýza. Strategická analýza je velmi významnou částí oceňovacího procesu a je třeba jí věnovat patřičnou pozornost. Cílem strategické analýzy je dle Sedláčkové (2000) identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu strategie podniku. Hlavní funkcí strategické analýzy je vymezení celkového výnosového potenciálu podniku. Analýza vývoje potenciálu je zobrazena na obrázku 2.1.

**Obr. 2.1: Analýza vývoje potenciálu**



Zdroj: vlastní zpracování dle (10, Mařík)

Jak je patrné z obrázku celkový výnosový potenciál podniku se skládá ze dvou složek:

- analýzy vnějšího potenciálu,
- analýzy vnitřního potenciálu.

### 2.5.1 Analýza vnějšího potenciálu

Analýza vnějšího potenciálu je prvním krokem strategické analýzy podniku. Zabývá se rozбором faktorů, které ovlivňují a v budoucnosti budou ovlivňovat strategické rozhodování podniku. Je nutné si nejdříve charakterizovat trh, na kterém se podnik nachází a získat o něm základní informace. Určení a pochopení relevantního trhu je náročný proces a jedná se především o vývoj různých faktorů, jako jsou velikost trhu, vývoj cen nebo velikost poptávky. Stanovením a rozбором těchto faktorů získáme základní náhled na stanovený trh a okolí podniku.

Vymezením základních dat získáme úvodní informace a můžeme přistoupit k podrobnějšímu rozboru daného trhu. Analýza atraktivity trhu vychází z analytických dat kompetentních osob a měla by přispět k lepšímu poznání možností a rizik, které se na trhu vyskytují. Stanovením hlavních kritérií analýzy získáme důležité informace o vývoji poptávky a možnostech prodeje. K nezbytným kritériím pro analýzu atraktivity trhu patří:

- růst trhu,
- velikost trhu,
- intenzitu konkurence,
- rentabilitu, bariéry vstupu,

- citlivost trhu,
- strukturu a charakter zákazníků. (10, Mařík)

Na analýzu atraktivitu trhu navazuje prognóza budoucího vývoje trhu. Předpovídat vývoj trhu je velmi nesnadný úkol, ale pro potřeby oceňovatele úkol nezbytný. Odhadovat budoucí vývoj je možné důkladnou charakteristikou faktorů ovlivňující trh. Tyto faktory je nutné volit individuálně s přihlédnutím na charakter daného podniku. Mezi hlavní faktory všeobecně řadíme:

- národohospodářské faktory (HDP, inflace, výroba),
- obecné faktory poptávky (příjmy na obyvatele, demografickou strukturu obyvatel),
- specifické (zvyklosti a módní trendy).

Je velmi obtížné stanovit konkrétní postup, jelikož vše závisí na charakteru podniku a osobě oceňovatele, který si sám musí určit vhodné faktory a metody, podle kterých se pokusí vývoj daného trhu určit. Obecně se však doporučuje použití následujících postupů:

- analýza časových řad,
- použití jednoduché a vícenásobné regresní analýzy,
- odhad budoucího vývoje na základě porovnání se zahraničím.

Výsledná prognóza by měla být získána kombinací různých metod a postupů. Oceňovatel by se neměl spolehnout pouze na regresní analýzu, ale měl by využít i svůj odhad podpořený patřičnými informacemi. Konečná prognóza by tedy měla být podložena určitou technikou a zároveň patřičně posouzena intuitivním odhadem oceňovatele.

Analýza vnějšího potenciálu určuje identifikaci a rozbor procesů okolí podniku. Je ovlivňována mnoha faktory rozčleněných do makro a mikroprostředí.

#### **a.) Makroekonomické faktory**

Analýza makroprostředí má na podnik podstatný vliv a zabývá se faktory, které na podnik působí z makroekonomického hlediska. Ideálním nástrojem pro analýzu makroprostředí je metoda PEST, která se zabývá rozбором 4 důležitých faktorů (politicko - legislativní, ekonomické, sociálně demografické a technologické) ovlivňujících vnější okolí podniku.



## **b.) Mikroekonomické faktory**

Analýza mikroprostředí zahrnuje faktory, které podnik může ovlivnit a na které má vliv svým působením, chováním a typem činnosti. Mikroekonomické faktory charakterizují především odvětví, ve kterém se podnik nachází. K základním mikroekonomickým faktorům ovlivňujícím vnější potenciál podniku patří zákazníci, současní i nově vstupující konkurenti a veřejnost.

### **2.5.2 Analýza vnitřního potenciálu**

Analýza vnitřního potenciálu je v současné době nedílnou součástí oceňovacích posudků. Hlavním úkolem této analýzy je posouzení vnitřních možností podniku s ohledem na vývoj trhu. Výsledkem by mělo být vyhodnocení konkurenčních schopností podniku, jeho strategií, výhod a celkové konkurenční síly oceňovaného podniku.

Základní metodou analýzy vnitřního potenciálu je fundamentální analýza, která se zabývá charakteristikou hlavních faktorů ovlivňujících tržní podíly. Důležitým úkolem je výběr daných faktorů, pro jejichž stanovení je vhodné řídit se následujícími pravidly:

- přizpůsobit výběr faktorů podmínkám konkrétního ocenění,
- předvídat budoucí vývoj faktorů a nespoléhat na minulý vývoj,
- zvolené faktory orientačně otestovat.

Hlavní faktory analýzy vnitřního potenciálu dělíme na přímé a nepřímé.

#### **a.) Přímé faktory**

Přímé faktory jsou ty, které ovlivňují rozhodování zákazníka a odlišují podnik od konkurence. Z hlediska oceňovatele jsou nejdůležitějšími faktory kvalita a technická úroveň výrobků, úroveň cen, intenzita reklamy, cesty odbytu, celková image podniku a u obchodních podniků šířka a hloubka sortimentu.

#### **b.) Nepřímé faktory**

Nepřímé faktory zákazník nevidí, přímo jej neovlivňují, ale mají velký vliv na konečný výsledek. Hlavním nepřímým faktorem je úroveň managementu a řízení podniku. Managementu je v současnosti přikládán velký důraz, jelikož kvalitní manažeři dokážou využít plně potenciálu a předností podniku pro jeho rozvoj. Pomocí svých vlastností, dovedností a zkušeností jsou schopni správně odhadnout vývoj prostředí, rozpoznat šance a rizika a vhodně zvoleným stylem řízení vést podnik podle stanovených koncepcí.

Dalším klíčovým faktorem je personál. Pečlivě vybraný kvalifikovaný personál je nedílnou součástí každého podniku. Pro správné fungování podniku je třeba brát ohled na správnou fluktuaci zaměstnanců, jejich vzájemné chování a klima v podniku a v neposlední řadě na jejich osobní ohodnocení.

Třetím důležitým nepřímým faktorem analýzy vnitřního potenciálu je inovační schopnost podniku. Oceňovatel zkoumá především inovační sílu podniku (množství nových produktů, jejich podíl na trhu) a organizaci výzkumu a vývoje (podpora inovačních procesů, náklady na výzkum). Inovační schopnost je důležitým faktorem zejména z dlouhodobějšího vývoje podniku.

Posledním faktorem je stav dlouhodobého majetku. Oceňovatel by měl získat informace především o vybavení podniku, technickém stavu, opotřebení a stáří majetku a také do jaké míry je využita celková kapacita vybavení podniku. (10, Mařík)

### **2.5.3 SWOT analýza**

Je velmi jednoduchým nástrojem pro sestavení firemní strategické situace podniku. Je zaměřena na analýzu klíčových faktorů ovlivňujících strategické myšlení podniku. Podává informace o:

- silných stránkách (Strenght),
- slabých stránkách (Weakness),
- příležitostech (Oportunities),
- hrozbách (Threaths).

Cílem analýzy je zjištění a rozvíjení silných stránek, potlačování slabých stránek a identifikace potencionálních příležitostí a hrozeb podniku. Základním přínosem je identifikace vnějších a vnitřních faktorů a ocenění jejich vzájemných vlivů a vazeb.

Cílem podniku je minimalizace slabých stránek, podpora silných stránek, využívání příležitostí okolí a snaha předvídat a čelit potencionálním hrozbám. Díky SWOT analýze podnik získá potřebné a přehledné informace pro strategické rozhodování. (9, Kozel)

## **2.6 Finanční analýza**

V současném nestálém ekonomickém prostředí se jakýkoliv podnik neobejde bez rozboru své finanční situace a ověření obchodní zdatnosti. Pomocí různých metod a

finančních ukazatelů je podnik schopen vyhodnotit úspěšnost své strategie. Finanční analýzu můžeme definovat jako systematický soubor získaných dat, které jsou obsaženy v účetních výkazech. Jde o soubor metod a aktivit využívaných pro posouzení finanční situace a perspektivy podniku. Účelem a smyslem finanční analýzy je provést celkovou diagnózu hospodaření podniku a při podrobnější analýze zhodnotit důkladně dílčí složku tohoto hospodaření. (14, Růčková)

### 2.6.1 Zdroje informací

Úspěšnost finanční analýzy závisí na kvalitě použitých vstupních informací. Je nutné podchytit pokud možno všechna data, která by nějakým způsobem mohla ovlivnit výsledek finanční analýzy. Základní data jsou nejčastěji čerpána z účetních výkazů. Účetní výkazy poskytují informace o stavu a struktuře majetku, tvorbě a užití výsledku hospodaření a o peněžních tocích. Základní účetní výkazy jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát,
- výkaz cash – flow.

#### a.) Rozvaha

Jeden ze základních účetních výkazů. Její struktura je pevně stanovena a je závaznou součástí účetní závěrky. Zachycuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (strana aktiv) a zdrojů jejich financování (strana pasiv) k určitému datu. Strana aktiv představuje podrobnou majetkovou strukturu podniku. Aktiva členíme podle doby jejich upotřebitelnosti, tedy podle likvidity. Stranu pasiv je možné označit jako stranu finančních zdrojů firmy. Představuje strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je financován majetek. Členíme je z hlediska vlastnictví zdrojů financování. (14, Růčková)

**Tab. 2.1: Struktura rozvahy**

Aktiva – majetková struktura	Pasiva – finanční struktura
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	Vlastní kapitál
Stálá aktiva	– <i>základní kapitál</i>
– <i>dlouhodobý nehmotný majetek</i>	– <i>kapitálové fondy</i>
– <i>dlouhodobý hmotný majetek</i>	– <i>fondy ze zisku</i>

– <i>finanční investice</i>	– <i>výsledek hospodaření minulých let</i> – <i>výsledek hospodaření běžného období</i>
Oběžná aktiva – <i>zásoby</i> – <i>dlouhodobé pohledávky</i> – <i>krátkodobé pohledávky</i> – <i>finanční aktiva</i>	Cizí kapitál – <i>rezervy</i> – <i>dlouhodobé závazky</i> – <i>krátkodobé závazky</i> – <i>bankovní úvěry</i>
Ostatní aktiva – <i>časové rozlišení</i> – <i>dohadné účty aktivní</i>	Ostatní pasiva – <i>časové rozlišení</i> – <i>dohadné účty pasivní</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle (3, Dluhošová)

### b.) Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát (dále jen VZZ) udává přehled o výnosech a nákladech a slouží ke zjišťování výsledku hospodaření. Je významným podkladem pro hodnocení finančního zdraví podniku, firemní strategie nebo ziskovosti. VZZ zachycuje pohyb výnosů a nákladů. Náklady jsou peněžním vyjádřením spotřeby výrobních činitelů. V praxi se projevují jako spotřeba nebo opotřebení majetku. Naopak výnosy představují finanční částky získané provozováním podniku. Při VZZ je velmi důležité zkoumat nejen celkový výsledek hospodaření, ale i 2 jeho dílčí složky - provozní a finanční výsledek hospodaření. Provozní výsledek hospodaření je tvořen ze základních činností podniku. Finanční výsledek hospodaření souvisí s finančními operacemi podniku. Základní struktura VZZ je uvedena v tabulce 2.2.

**Tab. 2.2: Struktura Výkazu zisku a ztrát**

<b>Symbol</b>	<b>Položka</b>	<b>Hodnota</b>
OM	+ obchodní marže	
T <sub>p</sub>	+ tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	
N <sub>p</sub>	- provozní náklady	
<b>VH<sub>p</sub></b>	<b>= provozní výsledek hospodaření</b>	
V <sub>f</sub>	+ výnosy z finanční činnosti	
N <sub>f</sub>	- náklady z finanční činnosti	
<b>VH<sub>f</sub></b>	<b>= finanční výsledek hospodaření</b>	

$D_B$	- daň z příjmu za běžnou činnost	
$VH_B$	= <b>výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	
$V_M$	+ mimořádné výnosy	
$N_M$	- mimořádné náklady	
$D_M$	- daň z mimořádné činnosti	
$VH_M$	= <b>mimořádný výsledek hospodaření</b>	
<b>VH</b>	= <b>výsledek hospodaření za účetní období (<math>VH_B + VH_M</math>)</b>	

Zdroj: vlastní zpracování dle (3, Dluhošová)

### c.) Výkaz cash - flow

Výkaz cash – flow neboli Výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků je nejmladším používaným výkazem a podává informace o přírůstcích (příjmech) a úbytcích (výdajích) peněžních prostředků v průběhu účetního období. Analýza tohoto výkazu se provádí přímou nebo nepřímou metodou. U přímé metody se jedná o celkový rozbor všech příjmů a výdajů, kdy se cash – flow určí jako rozdíl. Používanější je ovšem metoda nepřímá. Výsledek se vypočte jako součet čistého zisku po zdanění a odpisů a rozdíl položek aktiv a pasiv během zkoumaného účetního období. Výkaz cash – flow lze rozdělit do 3 základních skupin:

- CF z provozní činnosti (aktiva ovlivňující tvorbu čistého zisku),
- CF z investiční činnosti (pohyb investičních aktiv),
- CF z finanční činnosti (finanční transakce s věřiteli peněžních prostředků).

**Tab. 2.3: Nepřímý způsob výpočtu cash – flow**

Symbol	Položka	Hodnota
EAT	+ Čistý zisk	
ODP	+ Odpisy	
$\Delta ZAS$	- Změna stavu zásob	
$\Delta POHL$	- Změna stavu pohledávek	
$\Delta KZAV$	- Změna stavu krátkodobých závazků	
<b>CF<sub>prov</sub></b>	= <b>Cash – flow z provozní činnosti</b>	
$\Delta DA$	- Přírůstek dlouhodobých aktiv (investice)	
<b>CF<sub>inv</sub></b>	= <b>Cash – flow z investiční činnosti</b>	

$\Delta BÚ$	+ Změna bankovních úvěrů	
$\Delta NZ$	+ Změna nerozděleného zisku minulých let	
DIV	- Dividendy	
EA	+ Emise akcií	
$CF_{fin}$	= <b>Cash – flow z finanční činnosti</b>	
$CF_{cel}$	= <b>Cash – flow celkem = <math>CF_{prov} + CF_{inv} + CF_{fin}</math></b>	

Zdroj: vlastní zpracování dle (3, Dluhošová)

## 2.6.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza vzniká jako vzájemný poměr absolutních hodnot jednotlivých položek účetních výkazů. Jednotlivé ukazatele poměrové analýzy jsou nejrozšířenější metodou finanční analýzy a to především díky jejich praktické využitelnosti a rychlosti získání důležitých finančních charakteristik podniku. Důvodů používání poměrových ukazatelů je několik:

- „umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy (tzv. trendovou analýzu),
- jsou vhodným nástrojem prostorové (průřezové) analýzy, tj. porovnání více podobných firem navzájem (komparativní analýza),
- mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj.“<sup>3</sup>

Poměrových ukazatelů je velké množství, jelikož finanční charakteristika podniku je velmi důležitá a proto je nezbytné použít více určujících ukazatelů. K základním poměrovým ukazatelům patří:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti.

<sup>3</sup> Sedláček – Finanční analýza podniku. Brno, 2011. str. 55

## **Ukazatele likvidity**

Pojmem likvidita se rozumí schopnost podniku dostát svým závazkům. Likvidita je velmi důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, jelikož dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům a nedostává se tedy do problémů. Poměrové ukazatele likvidity ukazují poměr toho, čím je možné platit k tomu, co je nutné zaplatit. Pro správné výsledky ukazatelů likvidity je nutné sledovat delší časové období a vytvořit tím časovou řadu, která již má jistou vypovídající hodnotu o chodu a finanční situaci podniku. Podle likvidnosti položek se používají 3 základní ukazatele:

- ukazatel okamžité likvidity,
- ukazatel pohotové likvidity,
- ukazatel celkové likvidity. (5, Grünwald)

## **Ukazatele rentability**

Rentabilita nebo také ziskovost či výnosnost je ukazatelem schopnosti podniku vytvářet zisk pomocí investovaného kapitálu. Ukazatele rentability slouží k vyjádření efektivnosti činnosti podniku. Měly by mít rostoucí tendenci. Vstupní data pro výpočet hodnot ukazatelů rentability jsou používána ze dvou účetních výkazů a to z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Obecně jsou hodnoty rentability vypočteny jako poměr zisku k vloženému kapitálu. K určení rentability podniku jsou využívány následující ukazatele:

- rentabilita celkového vloženého kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita celkového investovaného kapitálu,
- rentabilita tržeb,
- rentabilita nákladů.

## **Ukazatele aktivity**

Jednotlivé ukazatele aktivity ukazují vázanost kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých, tak i dlouhodobých. Jsou důležitým ukazatelem pro určení efektivnosti podniku a využití jeho zdrojů a také slouží k rozboru hospodaření s aktivy. Tento rozbor pak ukazuje vliv hospodaření na výnosnost a likviditu podniku. K dílčím ukazatelům aktivity patří:

- ukazatel obratu celkových aktiv,
- doba obratu zásob,
- doba obratu pohledávek,
- doba obratu závazků.

## **Ukazatele zadluženosti**

Posledním ukazatelem v poměrové analýze podniku jsou ukazatele zadluženosti. Výsledné hodnoty ukazatelů podávají informace o finanční stabilitě podniku. Pojmem zadluženost chápeme použití cizích zdrojů k financování aktiv podniku. Podnik musí najít optimální poměr financování mezi vlastním a cizím kapitálem. Financování cizím kapitálem sebou nese riziko zadlužení a finanční nestability, na druhou stranu vhodná míra zadluženosti přispívá k celkové rentabilitě podniku. K analýze zadluženosti slouží mnoho ukazatelů, ovšem největší vypovídací schopnost má:

- ukazatel celkové zadluženosti,
- ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech,
- ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu. (5, Grünwald)

## **2.7 Metody oceňování podniku**

### **2.7.1 Výnosové metody**

Ocenění podniku na základě analýzy výnosů vychází z předpokladu, že hodnota statků je určena jako budoucí očekávaný užitek pro jeho držitele. U podniku jsou tímto užitek myšleny ekonomické veličiny jako například zisk, finanční toky nebo výnosy. Výsledná hodnota závisí na určení budoucích výnosů, volbě časového horizontu a stanovení nákladu kapitálu. Určíme ji jako současnou hodnotu budoucích peněžních výnosů. Podle toho, jaké ekonomické veličiny použijeme, rozlišujeme tyto výnosové metody:

- metoda diskontovaných peněžních toků,
- metoda kapitalizovaných čistých výnosů,
- metoda ekonomické přidané hodnoty. (7, Kislingerová)



### **a.) Metoda diskontovaných peněžních toků (DCF)**

Tato metoda je základní výnosovou metodou z hlediska principu. Je založena na budoucích odhadech volných peněžních toků, kdy právě peněžní toky jsou jeden z hlavních faktorů při oceňování podniku, jelikož s růstem peněžního příjmu roste i hodnota podniku. Pro správné použití dané metody je nezbytné vymezit nejprve vhodné budoucí peněžní toky, poté určit náklady kapitálu a nakonec pomocí metody ocenění stanovit hodnotu. Podle toho jaký kapitál je oceňován, jak jsou definovány peněžní toky a náklad kapitálu, rozlišujeme 4 základní modely pro výpočet hodnoty podniku:

- DCF Entity – základní model metod DCF. Je oceňován celkový kapitál podniku pomocí volného peněžního toku pro vlastníky i věřitele, který je diskontován nákladem celkového kapitálu.
- DCF Equity – u tohoto modelu je oceňován pouze vlastní kapitál pomocí volného peněžního toku pro vlastníky diskontovaným nákladem vlastního kapitálu. Výsledná hodnota je důležitá pro vlastníky, jelikož určuje hodnotu z jejich vlastnického podílu.
- Dividendový diskontní model (DDM) – oceňován je pouze vlastní kapitál. Jedná se o modifikovaný model DCF, jelikož peněžní tok je zde vyjádřen pomocí dividendy. Model je využíván zejména v takovém podniku, který dosahuje zisku a vyplácí dividendy.
- Model upravené současné hodnoty (APV)

### **b.) Metoda kapitalizovaných čistých výnosů**

Metoda kapitalizace zisku je jednoduchý a základní model, podle kterého můžeme stanovit hodnotu podniku. Je založena na principu současné hodnoty budoucích zisků. Aby mohla být hodnota podniku správně určena je nutné velmi podrobně a pečlivě analyzovat výkaz zisků a ztrát v období 3 – 5 let zpět a především tzv. trvale udržitelný zisk. Vychází z účetního zisku, který je upraven o různé korekce a jsou uvažovány pouze náklady a výnosy z hlavní činnosti. Výslednou hodnotu počítáme z výnosů pro vlastníky, tedy určujeme hodnotu vlastního kapitálu. Pro výpočet této hodnoty můžeme použít 2 metody:

- Analytická metoda – stručně řečeno se jedná o analýzu minulých výsledků k určení prognózy budoucího vývoje. Velmi podobná metodě DCF, zde však vycházíme z upravených budoucích výsledků hospodaření, nikoli z peněžních toků. Výsledná hodnota závisí na prognóze právě budoucích výsledků hospodaření.

- Paušální metoda - vhodná pro menší podniky s nejistou budoucností. Zatímco u analytické metody jde o prognózu vývoje, u paušální metody vycházíme z toho, že podnik bude vykazovat alespoň takových zisků, jako v minulých letech. Důležitým prvkem je odhad trvale odnímatelného čistého výnosu k rozdělení, což je takový výsledek hospodaření, který lze rozdělit, aniž by byla narušena majetková podstata podniku. (7, Kislingerová)

### **c.) Metoda ekonomické přidané hodnoty (EVA)**

Pro dotvoření představy o výnosových metodách můžeme charakterizovat ještě metodu EVA. Pojem ekonomická přidaná hodnota má široké využití především ve finanční analýze. Ukazatel EVA je ukazatelem výnosnosti podniku zohledňující pohyb na kapitálových trzích. Jako nástroj ocenění podniku je ekonomická přidaná hodnota velmi podobná metodám DCF. Rozdílem je tržní přidaná hodnota (MVA), což můžeme charakterizovat jako tzv. provozní goodwill, která se přičte k hodnotě aktiv.

## **2.7.2 Tržní metody**

Metody založené na analýze trhu jsou pro obyčejného člověka nejběžnějším typem oceňování nějakého majetku. Každý člověk, který chce něco prodat, se pomocí analýzy daného trhu snaží zjistit, kolik může za prodávanou věc požadovat. Oceňování podniku tržními metodami funguje na obdobném principu, ovšem s několika odlišnostmi, o kterých vypovídají základní metody analýzy trhu:

- ocenění na základě tržní kapitalizace,
- ocenění na základě srovnatelných podniků,
- ocenění na základě srovnatelných transakcí,
- ocenění na základě údajů o podnicích uváděných na burzu. (10, Mařík)

### **a.) Ocenění na základě tržní kapitalizace**

Metoda je vhodná pro ocenění akciové společnosti s volně obchodovatelnými akciemi, jelikož je využíváno hodnoty akcie. Tato hodnota je pak vynásobena počtem akcií a získáme tzv. tržní kapitalizaci. Hodnota akcie zde není brána jako tržní cena akcie k určitému datu, ale je vypočtena jako průměr cen za určité sledované období, jehož délku si určí samotný oceňovatel. Nevýhodou této metody a důvodem proč není často využívána je to, že je vhodná

pouze pro akciové společnosti, jejichž akcie jsou volně obchodovány. V případě odlišného typu společnosti musíme zvolit jinou metodu ocenění.

#### **b.) Ocenění na základě srovnatelných podniků**

Pro použití této metody je nezbytně nutné nalézt v odvětví podnik, který by byl srovnatelný s oceňovaným podnikem a sám byl již oceněn. Při hledání je třeba dbát na srovnatelné znaky, především odvětví a obor podnikání, velikost podniku, výkonnost, produkty a právní formu. Je vhodné nalézt více srovnatelných podniků, důkladně je analyzovat a poté si vybrat nejvhodnější pro vlastní srovnání. Klíčovou roli hraje hodnota tzv. násobitele, což je poměr tržní ceny k určité vztahové veličině.

#### **c.) Ocenění na základě srovnatelných transakcí**

Metoda srovnatelných transakcí je velmi podobná metodě srovnatelných podniků. Rozdíl je v tom, že nyní hledáme skutečně zaplacenou cenu za srovnatelné podniky, které se prodaly v nedávné minulosti. Násobitel zde vyjadřuje přímo hodnotu podniku. Vzhledem k tomu, že pro určení hodnoty již není zapotřebí hodnoty akcií, nýbrž hodnoty celého podniku, je metoda použitelná pro různé typy společností.

#### **d.) Ocenění na základě údajů o podnicích uváděných na burzu**

Metoda je velmi podobná ocenění na základě srovnatelných podniků, ovšem s tím rozdílem, že při ocenění touto metodou nemá oceňovatel k dispozici tak důkladné informace o srovnatelných podnicích. Metoda není hojně využívána a má spíše orientační a podpůrný význam.

### **2.7.3 Majetkové metody**

Ocenění podniku na základě analýzy majetku je hojně používaný postup, který vede ke zjištění tzv. substanční hodnoty podniku. Substanční hodnota podniku je definována jako součet individuálně oceněných jednotlivých položek majetku, od kterých je odečtena oceněná hodnota závazků. Majetkové metody členíme podle toho, jaké zásady budou pro ocenění použity a také, zda bude podnik pokračovat v činnosti:

- metoda účetní hodnoty,

- metoda likvidační hodnoty,
- metoda substanční hodnoty.

#### **a.) Metoda likvidační hodnoty**

Metoda zjištění likvidační hodnoty podniku je používána, pokud již podnik nebude pokračovat ve své činnosti a bude rozprodán nebo zlikvidován. Jde o zjištění hodnoty majetku k určitému datu, kdy jednotlivá aktiva podniku budou rozprodána a podnik splatí všechny své závazky.

Ocenění majetku likvidační metodou použijeme především, pokud má podnik omezenou životnost, je ztrátový nebo je likvidační hodnota nejvyšší zjištěnou hodnotou, takže se stává základem pro ocenění podniku. Na likvidaci podniku působí různé faktory, které ovlivňují likvidační hodnotu. Zejména délka časového období, intenzita a vliv vnějšího tlaku zejména věřitelů mají vliv na výslednou hodnotu.

I když se svým způsobem jedná o metodu jednoduchou, je velmi obtížné zjistit například hodnotu různého specializovaného majetku, který je specifický pro daný podnik a velmi těžko najde uplatnění v jiném podniku. Přesnost a důslednost při zjištění hodnoty se liší podle účelu, za jakým je metoda použita. Pokud se jedná o základní metodu pro zjištění hodnoty, je nutné k ní přistupovat zodpovědně a co nejdůkladněji. V případě doplňkové metody je možné použít jednodušší odhady. (11, Mlčoch)

#### **b.) Metoda účetní hodnoty**

Metoda účetní hodnoty je velmi snadná a jednoduchá metoda ke zjištění hodnoty oceňovaného podniku. Výsledná hodnota je odvozena z historických cen a vychází ze stavových veličin účetních výkazů, zejména rozvahy. Principem je zjištění hodnoty, za kterou byl vlastně majetek podniku pořízen. Zejména u zjištění hodnoty dlouhodobého majetku je tato metoda velmi nepřesná vlivem opotřebení a snižování hodnoty majetku. Proto je také využívána pouze jako doplňková metoda pro získání informací důležitých pro oceňovatele. Metoda má své výhody v jednoduchosti a dostupnosti dat, ovšem výše uvedené nedostatky brání serióznímu a přesnému využití pro oceňovatele. (7, Kislingerová)

### **c.) Metoda substanční hodnoty**

Metoda zjištění substanční hodnoty podniku je tradiční a oblíbená metoda ocenění podniku. Poskytuje věrohodné a dobře kontrolovatelné informace o podniku, který pokračuje v činnosti. Podstata této metody spočívá v tom, že jejím výsledkem je zjištění hodnoty potřebné ke znovuvybudování srovnatelného podniku. Podklady pro určení substanční hodnoty jsou obsaženy v účetních výkazech, zejména v rozvaze. Účetní hodnota z výkazů je převáděna na tzv. reprodukční pořizovací cenu, která lépe vystihuje současnou hodnotu majetku v závislosti na stáří a opotřebení majetku.

Pro správné určení substanční hodnoty podniku je nutné rozlišovat substanční hodnotu brutto a netto. Substanční hodnota brutto je reprodukční cena majetku snižená o opotřebení, čili hodnota znovupořízení aktiv podniku. Substanční hodnotu netto dostaneme, pokud od stanovené hodnoty brutto odečteme dluhy, získáme tedy ocenění vlastního kapitálu. Výsledná substanční hodnota podniku odpovídá hodnotě netto, ale hodnota brutto je také důležitá a má svůj význam.

Pro ocenění podniku substanční metodou je nejdůležitější položka aktiv v rozvaze. Stanovení hodnoty jednotlivých položek stálých a oběžných aktiv je základem pro správné určení hodnoty podniku. Stálá aktiva členíme dle rozvahy na dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek podniku. K dlouhodobému hmotnému majetku patří nemovitosti, pozemky, stroje a různá zařízení s dobou použitelnosti delší než 1 rok a pořizovací cenou vyšší než 40 000. Pokud je hodnota nižší nebo doba použitelnosti menší než 1 rok, jedná se o drobný hmotný majetek, který v rozvaze uveden není a zahrnuje menší stroje, nářadí a různé přípravy. Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří licence, patenty, software, ochranné známky atd. Hodnotu tohoto typu majetku ovlivňují funkční, technologické, ekonomické a právní faktory s přihlédnutím na důležitost pro činnost podniku. Dlouhodobý finanční majetek zahrnuje především dlouhodobé cenné papíry, které má podnik v plánu držet déle než 1 rok. Oceňují se na základě jejich hodnoty k datu ocenění.

Do oběžných aktiv řadíme zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Zásoby se oceňují s přihlédnutím na jejich aktuální cenu, využitelnost a opotřebení. Pohledávky se oceňují na základě jmenovité hodnoty, která je vynásobena koeficientem, přiřazeným k jednotlivým kategoriím pohledávek dle doby jejich splatnosti, charakteru dlužníka a možnosti splacení. Krátkodobý finanční majetek zahrnuje krátkodobé cenné papíry, peníze a účty v bankách. Oceňuje se na základě jejich stavu k datu ocenění.

Pro stanovení substanční hodnoty netto je nezbytné ocenění cizích zdrojů, které sníží hodnotu brutto na výslednou nižší hodnotu netto. Hodnota brutto je snížena o dlouhodobé a krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Tyto položky jsou oceněny v nominální výši, jelikož předpokládáme uhrazení veškerých závazků podniku.

Stanovení substanční hodnoty podniku je pro oceňovatele metodou velmi složitou a časově náročnou. Její výhodou je ovšem stanovení reprodukčních pořizovacích cen majetku, které jsou přesnější a lépe vyjadřují hodnotu majetku oproti účetní metodě. Nedostatkem je přehlížení výnosnosti podniku. (10, Mařík)

#### **2.7.4 Kombinované metody**

Zvláštním typem metod oceňování podniku jsou kombinované metody. Vznikají kombinací výnosových a majetkových metod. Hodnota podniku se vypočte jako vážený průměr hodnoty vypočtené pomocí metody kapitalizovaných zisků a substanční hodnoty, jelikož dochází k zohlednění jak majetkové, tak výnosové stránky podniku a minimalizují se nedostatky těchto metod použitých samostatně. K základním kombinovaným metodám patří:

- metoda střední hodnoty
- metoda kapitalizovaných mimořádných čistých výnosů

### **2.8 Typologie sportovních organizací**

Sportovní organizace lze podle právní subjektivity členit následovně:

1. Občanská sdružení,
2. Organizace s mezinárodním prvkem působící na území ČR v souladu se zákonem č. 116/1985 Sb. o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem v České republice,
3. Rozpočtové nebo příspěvkové organizace zřízené ústředním orgánem státní správy nebo v případě příspěvkových organizací i obcí k zajišťování např. vrcholového sportu (dřívější Střediska vrcholového sportu),
4. Nadace a nadační fondy (podle zákona č. 227/1997 Sb.),
5. Zájmová sdružení právnických osob,
6. Obchodní společnosti a družstva,
7. Obecně prospěšné společnosti. (4, Durdová)

V České republice mají sportovní kluby právní formu převážně občanského sdružení. Vyskytují se ovšem i obchodní společnosti a to převážně na vrcholové úrovni. Z obchodních společností jsou to pak hlavně akciová společnost a společnost s ručením omezeným. Pro účely práce je vhodné charakterizovat akciovou společnost.

### **2.8.1 Akciová společnost (a. s.)**

„Právní úprava akciové společnosti je uvedena v zákoně č. 513/1991 Sb. obchodního zákoníku.

Organizační strukturu akciové společnosti tvoří: valná hromada, dozorčí rada, představenstvo, vrcholový management.

#### **Valná hromada**

Tato organizační složka akciové společnosti má za úkol především projednávat:

- změnu stanov,
- rozhodnutí týkající se základního mění,
- volbu a odvolání členů představenstva, pokud je toto ustanoveno ve stanovách,
- volbu a odvolání dozorčí rady,
- schválení roční účetní uzávěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku a tantiém,
- rozhodnutí o zrušení společnosti.

Dozorčí rada akciové společnosti má za úkol:

- prosazovat zájmy akcionářů,
- dohlížet na výkon působnosti představenstva,
- působit jako kontrolní orgán.

#### **Představenstvo**

Představenstvo je statutárním orgánem akciové společnosti, který ji řídí a jedná jejím jménem. Obchodní zákoník ho definuje jako řídicí orgán. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech, které nespádají do působnosti valné hromady.

#### **Vrcholový management**

Vrcholový management představuje profesionální řízení společnosti, jeho činnost je definována vzhledem k povaze činnosti společnosti. U sportovních klubů začíná diferenciací organizačních struktur právě při organizování jeho profesionálního managementu.“ (8, Kosík)

### 3 Charakteristika klubu FC Zbrojovka Brno, a.s.

#### 3.1 Základní informace o FC Zbrojovka Brno

<b>Název:</b>	FC Zbrojovka Brno, a.s.
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Adresa:</b>	FC Zbrojovka Brno a.s. Srbská 47a  612 00, Brno
<b>Kraj:</b>	Jihomoravský
<b>Okres:</b>	Brno – město
<b>Rok založení:</b>	1913
<b>Soutěž:</b>	2. liga
<b>Klubové barvy:</b>	červená a modrá
<b>Kapacita stadionu:</b>	10 500
<b>Počet hřišť:</b>	3
<b>Největší úspěchy:</b>	titul 1977/ 1978  účast v PMEZ <sup>4</sup> 1978/ 1979

---

<sup>4</sup> PMEZ – Pohár mistrů evropských zemí. Nejprestižnější klubová soutěž v Evropě. Její současný název je Liga mistrů.



## 3.2. Historie a současnost

### Historie

První zmínka o fotbalovém dění v Brně se datuje na počátek 20. století, kdy vzniklo několik fotbalových seskupení. V souvislosti s dnešním klubem FC Zbrojovka Brno je zajímavý rok 1907, kdy v předměstské části Židenice vznikají první počátky tohoto slavného českého fotbalového oddílu. Za opravdový rok vzniku klubu je považován rok 1913. Tehdy se špatným stavem fotbalu v Brně začala intenzivně zabývat skupina členů různých seskupení. Hlavním iniciátorem byl Cyril Lacina, syn zámožného mlynáře, který byl v té době velkým fandou a mecenášem fotbalu v městské části Židenice. Předsedou oddílu se stal otec Cyrila Laciny a sám Cyril se stal vedoucím nově vzniklého oddílu SK Židenice.

Po velmi dobrých začátcích oddílu přišly těžké chvíle v období první světové války. Většina fotbalových i jiných sportovních oddílů byla negativně ovlivněna válečným obdobím a bojovala o přežití. Židenický oddíl se ovšem v tomto období pomalu stává nejlepším nejen v českomoravském regionu, ale i v celé říši Rakouska-Uherska. Bylo to především díky vojenské nemocnici a mouce, která hrála v této době velmi výraznou roli. Branku brněnského oddílu tehdy hájil pozdější král komiků Vlasta Burian.

V roce 1931 se brněnský amatérský oddíl stává profesionálním klubem. Nastává skvělá éra klubu, který si dokonce zahrál evropské poháry. Tyto skvělé roky vystřídal těžké období okupace a druhé světové války, kdy se nadějně sestavený tým rozpadá. Brno je dokonce kvůli redukci týmů v první lize a dohadech o úplatcích přeřazeno do druhé ligy.

Po válce dochází k častým změnám názvu klubu. Ten se ustálil až na názvu Zbrojovka Brno. Zbrojovka po těžkých poválečných časech bojuje v druhé lize o postup. Ten se podaří vybojovat až v sezoně 1970/1971. Klub již hraje na stadionu „Za Lužánkami“, což se projevuje především na návštěvách. Brněnský klub postupně šplhá prvoligovou tabulkou nahoru. Hraje evropské poháry, ale kýžený titul přichází až v sezoně 1977/1978. Po titulu ovšem přichází postupný pád až na dno a sestup v sezoně 1982/1983. Postup zpět do nejvyšší soutěže se podaří vybojovat až v roce 1989. Tam ovšem nevydrží klub dlouho. V krizi je i samotný podnik Zbrojovka, a tak se název mění na Boby Brno.

To se děje již po rozdělení Československa a v roce 1993 je klub zpátky v nejvyšší soutěži. Výsledky jsou proměnlivé a mužstvo se spíše drží ve středu ligové tabulky. V sezoně 1996/1997 navštěvuje zápasy na stadionu „Za Lužánkami“ i přes 35 000 diváků, což se projevuje pozitivně i na výsledcích - mužstvo končí na 4. místě zajišťujícím účast v evropských pohárech. Klub mění později název na Stavo Artikel Brno. V sezoně 2001/2002

dochází v klubu k velkým změnám. Mužstvo je nucené odejít ze staříckého stadionu „Za Lužánkami“ a stěhuje se na městský stadion v Králově Poli. Název klubu se mění na 1. FC Brno. Mužstvo nedosahuje oslnivých výsledků, hraje především ve středu tabulky. Za zmínku stojí pouze účast v poháru Intertoto, přes který ovšem nevede cesta do Poháru UEFA. Tým se po odchodu nadějných mladíků Mazucha, Holka a Kaloudy nedaří adekvátně doplnit a kvalitní výsledky zaručující přední příčky v 1. lize nepřicházejí, právě naopak. (1, Buček)

Sezona 2010/2011 je pro klub velmi špatná. Omlazené mužstvo doplněné zkušenými hráči od začátku sezony nedosahuje předsezónních očekávání a pohybuje se v dolních patrech tabulky. Lepším výsledkům nepomáhá výměna trenéra ani změna názvu na FC Zbrojovka Brno, tedy návrat k tradici a úspěchům. Mladí hráči nemají výkonnost, zkušeným se nedaří a to má za následek špatný konec. Zbrojovka po 23 letech a poprvé po rozdělení Československa sestupuje do 2. ligy.

Osobností, které prošly brněnským klubem, je celá řada. Nelze nevzpomenout jména jako Vlasta Burian, Zdeněk Hájský, Ján Popluhár, Karel Kroupa, Karel Jarůšek, Josef Masopust, Josef Pešice, Karel Večeřa, Josef Mazura nebo z poslední doby René Wagner, Milan Pacanda či Petr Švancara.

## **Současnost**

Současný tým Zbrojovky hraje po loňském sestupu 2. ligu. Po katastrofálním začátku, kdy to vypadalo na boj o záchranu i v 2. lize se mužstvo zvedá a šňůrou několika vítězství útočí na postupové příčky, což byl předsezónní cíl.

FC Zbrojovka Brno ovšem není jen „A“ mužstvo. Součástí klubu je celkem 20 týmů, z nichž 6 je ženských. Ženský fotbal má v Brně velkou tradici a je navíc velmi úspěšný. Ženské týmy hrají nejvyšší soutěže svých kategorií a dosahují úspěchů i při zahraničních turnajích. Také mládežnické oddíly chlapců dosahují ve svých soutěžích velkých úspěchů a všechna mládežnická mužstva hrají nejvyšší soutěž ve své kategorii. Vedení klubu si na výchově mládeže velmi zakládá. Proto bylo vybudováno několik sportovních škol a v roce 2008 v Brněnských Ivanovicích vyrostlo „Tréninkové centrum mládeže“ (TCM). Od sezony 2011/2012 jsou mládežnické týmy součástí reorganizace mládežnických soutěží FAČR. Zbrojovka Brno díky vybudovanému centru mládeže získala statut Sportovního střediska mládeže, což umožňuje všem mládežnickým týmům účastnit se nejvyšších mládežnických soutěží. Práce s mládeží je v Brně na velmi dobré úrovni a je příslibem lepších zítřků pro tento tradiční moravský klub.

### 3.3 Činnost klubu

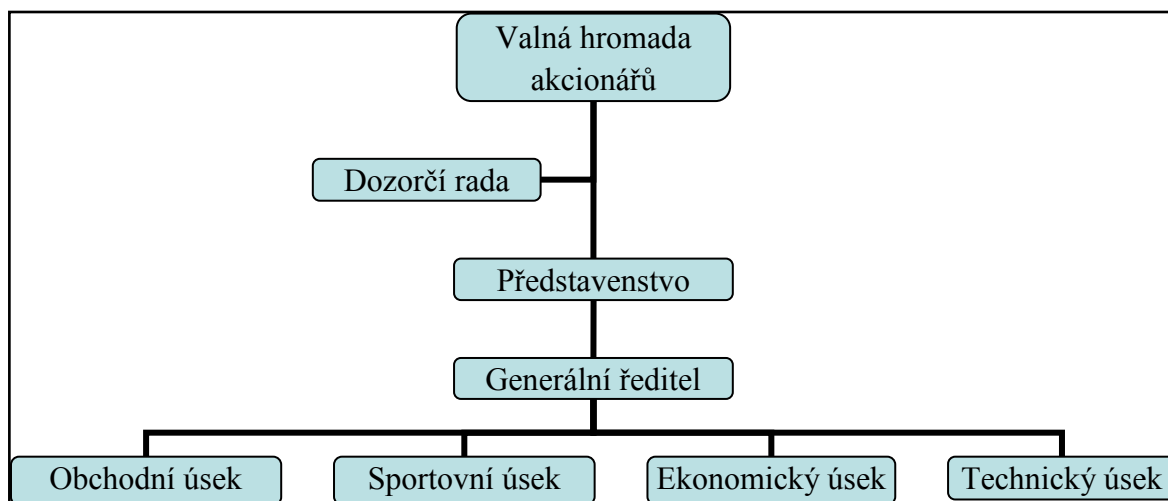
Fotbalový klub FC Zbrojovka Brno, a.s. je akciovou společností a jeho hlavním předmětem podnikání je provozování sportovní činnosti, konkrétně fotbalu. Dalším předmětem podnikání klubu dle obchodního rejstříku jsou:

- organizování sportovních soutěží,
- reklamní činnost a marketing,
- zprostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- velkoobchod,
- maloobchod se smíšeným zbožím,
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny,
- výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

### 3.4 Organizační struktura

Organizační struktura klubu je znázorněna na obrázku 3. 1. Fotbalový klub FC Zbrojovka Brno je akciovou společností a vedení klubu je rozděleno na dvě části. První skupinu tvoří valná hromada akcionářů, představenstvo a dozorčí rada, tedy řídicí orgány společnosti. Druhá skupina je pod vedením generálního ředitele a jsou zde zaměstnanci obchodního, sportovního, ekonomického a technického úseku.

**Obr. 3.1: Organizační struktura klubu**



Zdroj: vlastní šetření

### **3.5 Strategická analýza**

Strategická analýza je nedílnou součástí oceňování podniku a jejím cílem je určení a analýza faktorů, které ovlivňují výslednou hodnotu podniku. Pro ocenění fotbalového klubu nemá takovou vypovídací schopnost jako u jiných podniků, ovšem pro účely práce je nezbytné analyzovat prostředí klubu a faktory, které ho ovlivňují.

#### **3.5.1 Analýza vnějšího potenciálu**

Nejprve je nutné zaměřit se na analýzu a rozbor prostředí, ve kterém se fotbalový klub Zbrojovka Brno pohybuje. Fotbal je v České republice společně s hokejem nejpopulárnější sport a stejně je tomu v Jihomoravském kraji, okrese Brno – město, kde má klub své sídlo. Klub má v kraji velké jméno a jeho historické úspěchy a tradice ho řadí k nejúspěšnějším fotbalovým klubům v České republice. V současné době klub hraje 2. nejvyšší soutěž a společně s klubem 1. SC Znojmo jsou nejvýše postavenými kluby v kraji. Vzhledem k faktu, že okres Brno – město se týká pouze statutárního města Brna, rozšíříme prostředí do celého Jihomoravského kraje, jelikož zájem o fotbalový klub není pouze v Brně, ale po celém kraji. Zbrojovka Brno má velký zvuk a snem každého hráče v kraji je hrát a prosadit se v tomto klubu. Vzhledem k historickým úspěchům a kvalitní soutěži navštěvují zápasy diváci z celého kraje. Z hlediska konkurenčního na klub působí negativně hokejový klub Kometa Brno, který hraje nejvyšší hokejovou soutěž a soustředí na sebe velký zájem sportovních fanoušků, sponzorů i činnosti města. Z fotbalového prostředí je to fotbalový klub 1. SC Znojmo hrající stejnou soutěž a nabízející podobnou atraktivitu prostředí.

#### **a.) Makroprostředí**

- Sociálně - demografické faktory

Z hlediska demografických faktorů je klub ovlivněn dvěma důležitými hledisky. Pro klub je důležité sledovat počet obyvatel v Jihomoravském kraji z důvodu počtu potencionálních fanoušků a příznivců klubu a také počet narozených chlapců, kteří by se v budoucnu mohli stát hráči klubu. Jihomoravský kraj je co do počtu obyvatel jeden z největších v republice, což je pro klub výhoda, jelikož lze předpokládat velký počet obyvatel, kteří se zajímají o sportovní prostředí a zejména o fotbal. Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji v letech 2005 - 2011 je uveden v tabulce 3. 1. Hodnoty byly převzaty z Českého statistického úřadu a jsou stanoveny k 31. 12. daného roku.

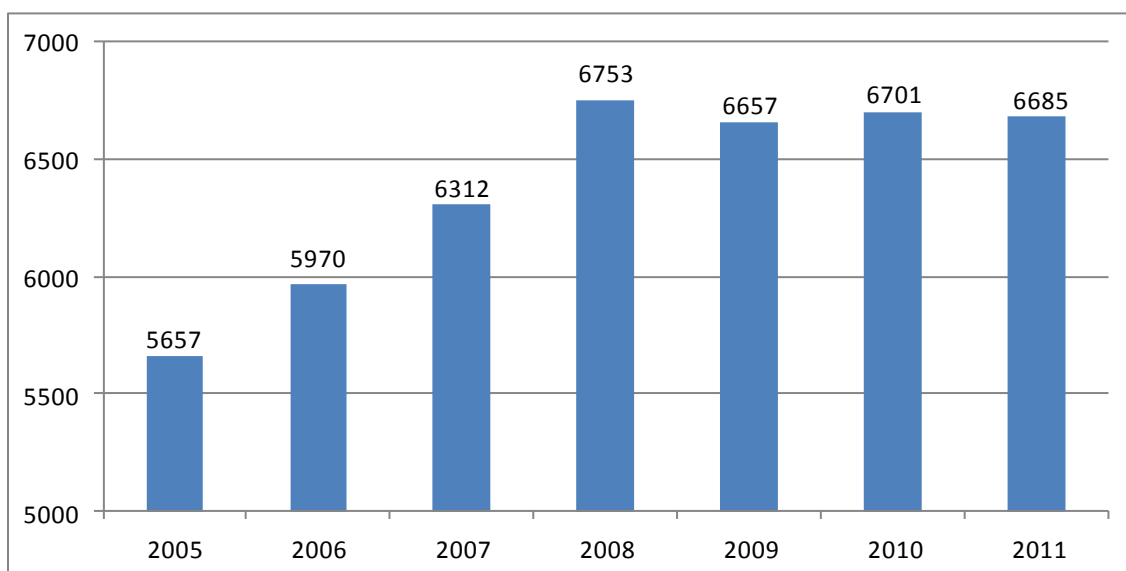
**Tab. 3.1: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Celkem</b>	1 130 358	1 132 563	1 140 534	1 147 146	1 151 708	1 154 654	1 166 179
<b>muži</b>	548 799	550 402	555 338	559 211	562 017	563 627	570 731
<b>ženy</b>	581 559	582 161	585 196	587 935	589 691	591 027	595 448

Zdroj: vlastní zpracování dle (19, ČSÚ)

Jak lze vyčíst z tabulky počet obyvatel v kraji roste. Zejména počet mužů během posledních let narostl o více jak 20 tisíc, což je pro klub dobrá zpráva z hlediska počtu fanoušků, jejichž počet by měl z demografického hlediska narůstat.

Druhým hlediskem ovlivňujícím samotný klub je počet narozených chlapců v kraji. Tento údaj je důležitý zejména pro budoucnost fotbalového klubu, jelikož narození chlapci jsou potencionálními hráči klubu a klub se podle tohoto údaje může orientovat při rozhodování o výchově mládeže a budování sportovních center, sportovních tříd apod. Vývoj počtu narozených chlapců je v grafu 3.1.

**Graf 3.1: Počet narozených chlapců v Jihomoravském kraji v letech 2005 - 2011**

Zdroj: vlastní zpracování dle (19, ČSÚ)

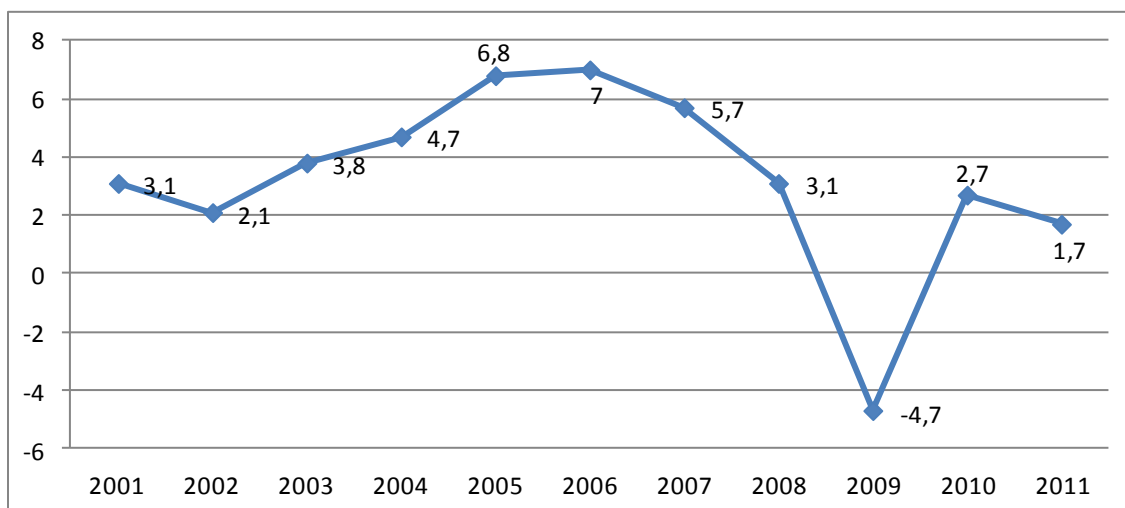
Z grafu je patrný velký nárůst počtu narozených dětí od roku 2005 do roku 2008, kdy se hodnoty ustálily. Pro klub má tento vývoj za následek předpoklad většího počtu mladých

chlapců, kteří se zajímají o fotbal. Znamená to širší základnu mladých hráčů a větší šanci vychovat nové talenty, kteří v budoucnu budou přispívat ke kvalitním výsledkům klubu.

- Ekonomické faktory

Vývoj ekonomického prostředí je pro fotbalový klub důležitý z hlediska možnosti získávání finančních prostředků. Mezi ekonomické faktory ovlivňující fotbalový klub patří především vývoj HDP, který udává ekonomickou sílu země. V případě tíživé ekonomické situace v zemi budou firmy v okolí v problémech a klesne jejich zájem o sponzorství. Klub se tím dostane do finančních problémů, jelikož příjmy od sponzorů jsou většinou položkou rozpočtu klubu. Špatná ekonomická situace bude mít za následek i nižší návštěvy a tedy snížení příjmů z prodeje vstupenek. Lidé si nebudou moci dovolit vynaložit své finanční prostředky na návštěvu fotbalového utkání. Vývoj HDP v České republice je v grafu 3.2.

**Graf 3.2: Vývoj HDP v % v letech 2001 - 2011**



Zdroj: vlastní zpracování dle (20, ČSÚ)

Vývoj HDP ovlivňuje klub z hlediska získávání finančních prostředků. V tomto ohledu byl nejhorší rok 2009, kdy došlo k velkému poklesu HDP. V současnosti má HDP kladný vývoj, což umožňuje klubu dostatečné množství sponzorů pro zajištění prostředků pro chod klubu.

- Politicko – legislativní faktory

Činnost fotbalového klubu je z hlediska politicko – legislativního ovlivňována především dodržováním platných řádů a směrnic Fotbalové asociace České republiky

(FAČR). Velkou zásluhu na fungování klubu má přístup města, který klubu pronajímá městský stadion na Srbské ulici. Klub také získává z městské pokladny nemalé finanční prostředky. Jakákoliv změna ve vedení města a přístupu k fotbalovému klubu kladně či záporně ovlivní jeho fungování. Díky členství České republiky v EU se klubu otvírají možnosti dotací z EU na různé projekty. I díky dotacím z EU bylo vybudováno v Brněnských Ivanovicích „Tréninkové centrum mládeže“.

- **Technologické faktory**

Vzhledem k tomu, že se jedná o fotbalový klub, tak technologické faktory nemají až takový význam jako třeba u výrobních podniků. Klub se ovšem snaží o vybudování nového stadionu, jelikož na stadionu na Srbské je v pronájmu a nenašel tam pravé domácí prostředí. Vybudování vlastního stadionu by přilákalo nové sponzory, zvýšil by se zájem fanoušků a klub by dosahoval lepších výsledků než v současné době.

## **b.) Mikroprostředí**

- **Zákazníci**

Ve sportovním prostředí jsou zákazníkem fanoušci a příznivci klubu. Z historického hlediska se brněnský klub může pyšnit skvělými fanoušky a vysokými návštěvami na domácích zápasech. V současné době ovšem zájem fanoušků poklesl. Klub musel opustit stadion „Za Lužánkami“ a byl nucen se přestěhovat na městský stadion „Na Srbské“, kam si diváci cestu nenašli. Klub se snaží reklamními poutači, přijatelnou cenou vstupenek i zápasovým programem přilákat diváky zpět na stadion, ovšem dokud bude hrát na pronajatém stadionu, nedá se očekávat nárůst počtu fanoušků. Vše je navíc umocněno sestupem do 2. ligy, která je pro diváka méně atraktivní.

- **Konkurence**

Pojem konkurence můžeme z hlediska fotbalového klubu chápat několika způsoby. Pokud budeme brát konkurenci z hlediska sportovního, tak jsou pro klub největšími konkurenty všechny týmy hrající stejnou soutěž, tedy 2. ligu. Cílem klubu je v letošní sezoně návrat do 1. ligy. K tomu potřebuje skončit v tabulce do 2. místa. Největšími sportovními konkurenty jsou z tohoto hlediska kluby Bohemians Praha, Ústí nad Labem a Jihlava. Z regionálního hlediska je to klub 1. SC Znojmo, hrající stejnou soutěž a „bojující“ o pozici nejlepšího týmu v Jihomoravském kraji.

Za konkurenci můžeme z určitého hlediska považovat i jiné sportovní kluby a kulturní zařízení ve městě, jelikož též získávají finanční prostředky od sponzorů či z městské pokladny a snaží se o přízeň fanoušků. Z tohoto hlediska jsou pro klub největšími konkurenty hokejový klub Kometa Brno, ženský basketbalový klub Frisco Brno a také několik divadel a kulturních projektů, které zatěžují především městskou pokladnu.

- **Veřejnost**

Zájem veřejnosti je ve sportovním prostředí důležitým faktorem. Popularita přivábí na stadion velké množství diváků, čímž se zvedne i zájem sponzorů. Brněnský klub prožívá špatné období a sestupem do 2. ligy klesl ještě více zájem veřejnosti. Vedení se snaží pomocí zejména regionálních médií pozvednout image klubu, ale jediná cesta ke zvýšení zájmu je přes sportovní úspěchy, tedy postup do 1. ligy a v ní dobré výsledky a kvalitní hra.

### **3.5.2 Analýza vnitřního potenciálu**

Analýza vnitřního potenciálu sportovního klubu se od výrobních podniků liší v mnoha směrech. Pro sportovní klub mají význam jiné faktory a zohledňují se jiná kritéria. Analýza je zaměřena na rozbor vnitřního prostředí klubu, na faktory, které ovlivňují výsledky a úspěchy klubu. Mezi klíčové faktory analýzy vnitřního potenciálu sportovního klubu patří analýza vedení klubu, hráči a trenéři a podmínky pro přípravu a trénink hráčů.

#### **a.) Vedení klubu**

V čele fotbalového klubu jako akciové společnosti stojí valná hromada akcionářů. Fungování klubu ovšem řídí generální ředitel. Na tomto postu se v posledních letech vystřídal několik mužů, což neprospělo a neprospívá činnosti klubu. Každý muž ve vedení má jiný styl vedení, jiné plány, myšlenky, a pokud dochází k časté rotaci na tak důležitém postu, může to být nejen pro hráče, ale i řadové zaměstnance velký problém. Výhodou vedení klubu oproti ostatním klubům v soutěži jsou dlouholeté zkušenosti a znalosti nejvyšší soutěže a vrcholového fotbalového prostředí.

#### **b.) Hráči a trenéři**

V současné době působí na postu hlavního trenéra bývalý výborný fotbalista Petr Čuhel. Ten převzal funkci k 1. 1. 2012 po odvolaném René Wagnerovi, který s týmem



sestoupil z nejvyšší soutěže a nedařilo se mu ani v podzimní části 2. ligy. Petr Čuhel během zimní přestávky na tým působil velmi pozitivně, což se projevilo dobrými výsledky na začátku jarní části. Klub se z pozic o záchranu posunuje pomalu tabulkou a v závěru soutěže by mohl bojovat o návrat do nejvyšší soutěže.

V klubu působí v týmech mužů, v mládežnických oddílech a oddílech žen celkem 34 kvalifikovaných trenérů. Většina z nich je držitelem trenérské A licence, která je mezinárodně uznávanou druhou nejvyšší trenérskou licencí. To zaručuje všem hráčům kvalitní vedení a možnost rozvoje jejich fotbalových dovedností. Zejména trenéři mládeže jsou patřičně kvalifikovaní, což se projevuje i na výsledcích a výkonech mládežnických družstev.

Všichni hráči A mužstva a někteří hráči B mužstva jsou v klubu pod profesionální smlouvou. Ta je zavazuje nejen ke sportovním, ale i společenským povinnostem a úkolům vůči klubu. V kádru A mužstva jsou nejen starší a zkušenější hráči prověřeni mnoha zápasy v 1. lize, ale především velké množství mladých talentovaných hráčů většinou vychovaných ve vlastních mládežnických družstvech, kteří jsou pro klub nadějí do budoucna.

### **c.) Zázemí**

Klub působí na pronajatém městském stadionu „Na Srbské“. Nucený odchod ze slavného a oblíbeného stadionu „Za Lužánkami“ klub negativně ovlivnil. Klub zde sice má k dispozici potřebné zázemí pro svou činnost, ale diváci, kteří byli v minulosti „dvanáctým“ hráčem brněnských fotbalistů si cestu na stadion nenašli.

V roce 2008 klub vybudoval v Brněnských Ivanovicích Tréninkové centrum mládeže, kde se nachází 2 hřiště s umělým povrchem vhodná pro tréninkové jednotky i mistrovské zápasy všech mládežnických kategorií a družstev žen. Otevřením centra se zkvalitnily podmínky pro přípravu hráčů ve všech kategoriích. Hráči i trenéři zde našli kvalitní a moderní vybavení a odpovídající podmínky pro přípravu.

### **3.5.3 SWOT analýza**

V tabulce 3.2 je zobrazena SWOT analýza klubu Zbrojovka Brno. SWOT analýza podává informace o silných a slabých stránkách klubu a jeho příležitostech a hrozbách. Lze z ní vyčíst nejen kladné informace, ale i ty záporné, které se klub snaží eliminovat.

**Tab. 3.2: SWOT analýza Zbrojovky Brno**

<b>INTERNÍ ZDROJE</b>		<b>EXTERNÍ ZDROJE</b>	
<b>Silné stránky</b>		<b>Příležitosti</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalifikovaní trenéři mládeže</li> <li>- mládežnická akademie</li> <li>- kvalitní a početný realizační tým</li> <li>- podpora města</li> <li>- sídlo v krajském městě</li> <li>- historické úspěchy a tradice</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- návrat do 1. ligy</li> <li>- příchod nového vlastníka</li> <li>- projekt „Zpátky za Lužánky“</li> <li>- prodej kvalitního hráče do zahraničí</li> <li>- vychování talentů z mládežnické akademie</li> </ul>	
<b>Slabé stránky</b>		<b>Hrozby</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- přechodný areál „Na Srbské“</li> <li>- sestup do 2. ligy</li> <li>- malý zájem fanoušků</li> <li>- hokejový „Boom“ ve městě</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouhodobé setrvání v 2. lize</li> <li>- odliv sponzorů</li> <li>- zranění klíčových hráčů</li> </ul>	

Zdroj: Vlastní šetření

Ze SWOT analýzy je patrné, že silné stránky převyšují stránky slabé a že klub má do budoucnosti více příležitostí než hrozeb. Ze silných stránek je nezbytné zdůraznit mládežnickou akademii, která je na velmi vysoké úrovni. Hlavním problémem současného klubu je účast pouze v 2. nejvyšší soutěži. Pro významný český klub s bohatou tradicí plnou úspěchů je to velmi špatný výsledek práce celého klubu. Další slabou stránkou je určitě malý zájem fanoušků. Již v nejvyšší soutěži byl přechodem na stadion „Na Srbské“ patrný velký odliv fanoušků, který je sestupem do nižší soutěže ještě umocněn. Vybudování nového stadionu „Za Lužánkami“ je také největší příležitostí do budoucna. Podle toho k tomu také činovníci klubu přistupují a preferují stavbu nového stadionu. Hrozby souvisejí se sportovní stránkou klubu – pokud by se klub po sestupu do 2. ligy nevzpamatoval a v nejbližších dvou letech nepostoupil zpět do 1. ligy, hrozil by odliv velké části sponzorů a partnerů, kteří klub podporovali v nejvyšší soutěži.

## 4 Ocenění substanční hodnotou

Na ocenění klubu FC Zbrojovka Brno byly použity veřejně dostupné dokumenty a to především výroční zprávy obsahující důležité účetní výkazy. Další nezbytné dokumenty pro správné ocenění byly poskytnuty oceňovaným klubem. Ocenění je stanoveno k 31. 12. 2010 a byla k němu použita metoda substanční hodnoty.

Důležitou součástí ocenění sportovního klubu je **ocenění hráčů**, kteří v klubu působí v jednotlivých týmech dospělých, mládeže i žen. Ocenění mužských týmů bylo stanoveno pomocí odborného odhadu s přihlédnutím na jejich individuální charakteristiky. Ocenění mládežnických družstev a družstev žen bylo provedeno na základě tabulkových hodnot dle platného přestupního řádu pro neprofesionální fotbalisty.

### 4.1 Ocenění dlouhodobého majetku

Ocenění dlouhodobého majetku je nejpracnější složkou ocenění sportovního klubu. Potřebné informace jsou obsaženy nejen v účetních výkazech, ale i v interních dokumentech, které byly klubem poskytnuty. Dlouhodobý majetek se skládá z dlouhodobého hmotného, nehmotného a finančního majetku. Jednotlivé složky budou oceněny zvlášť, dle patřičných kritérií.

#### 4.1.1 Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobý hmotný majetek tvoří velké množství strojů, zařízení a technického vybavení potřebných pro správný chod klubu a údržbu stadionu. Do dlouhodobého hmotného majetku patří v účetnictví i pozemky a stavby, ovšem fotbalový klub Zbrojovka Brno neeviduje v účetnictví ani jednu z těchto položek, jelikož působí na pronajatém stadionu na Srbské ulici v Brně. V účetních výkazech není uveden tzv. drobný majetek, tedy majetek s pořizovací cenou nižší než 40 tisíc Kč. Pro účely a správného dosažení cíle práce je ovšem nutné do dlouhodobého majetku tuto položku započítat.

Jelikož je ocenění hmotného majetku složitý a pracný proces, rozdělíme si tento majetek do různých skupin podle jeho využití. Jednotlivé položky oceníme na základě pořizovací ceny a doby pořízení pomocí koeficientů v závislosti na opotřebení a technické životnosti majetku.

První skupinou hmotného majetku jsou stroje na údržbu hrací plochy a zařízení na přípravu sportovního oblečení. U těchto strojů a zařízení počítáme s dobou životnosti 10 let.

**Tab. 4.1: Ocenění strojů a zařízení na údržbu**

Položka	Pořizovací cena	Rok pořízení	Koeficient	Hodnota
Malotraktor MT8	44 000,-	2002	0,1	4 400,-
Travní sekačka	100 000,-	2002	0,1	10 000,-
Sekačka Westwood	37 280,-	2004	0,3	11 200,-
Sušička T9	62 500,-	2005	0,4	25 000,-
Pračka P7	78 500,-	2005	0,4	31 400,-
Sněhová fréza Ariens	49 800,-	2006	0,5	24 900,-
Pračka VVM - IPSO	103 000,-	2006	0,5	51 500,-
Sekačka Gardena	4 600,-	2008	0,7	3 200,-
Motorová pila Husqvarna	12 300,-	2009	0,8	9 800,-
<b>Celkem</b>	<b>492 000,-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>171 400,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Další skupinou hmotného majetku je technické vybavení stadionu a vnitřních prostor. K tomuto druhu majetku patří zejména klimatizace šaten a kancelářských prostor, dále reklamní panely, sedačky, vstupní systém, světelná tabule a technické vybavení kancelářských prostor. Doba životnosti klimatizací a světelné tabule byla stanovena na 10 let. U reklamních panelů a také sedaček vzhledem k umístění ve venkovních podmínkách blízko hrací plochy je doba životnosti 8 let. Doba životnosti technického vybavení kancelářských prostor je 20 let.

**Tab. 4.2: Ocenění technického vybavení**

Položka	Pořizovací cena	Rok pořízení	Koeficient	Hodnota
Kartový vstupní systém	202 800,-	2002	0,1	20 300,-
Prodejní pult	41 400,-	2003	0,15	6 200,-
Klimatizace - kanceláře	41 800,-	2003	0,2	8 400,-
Klimatizace - trenéři	260 300,-	2004	0,3	78 100,-
Sedačky (10 500 ks)	1 575 000,-	2005	0,25	393 800,-
Reklamní panely	4 187 400,-	2005	0,25	1 046 900,-
Světelná tabule	86 500,-	2006	0,5	43 300,-

Klimatizace - rozhodčí	116 900,-	2007	0,6	70 100,-
Klimatizace - kabina	77 000,-	2007	0,6	46 200,-
Kuchyňský kout - kanceláře	51 800,-	2008	0,7	36 300,-
<b>Celkem</b>	<b>6 640 900,-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 749 600,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí skupinou majetku je televizní a záznamová technika. Do této skupiny řadíme veškeré televizory, DVD přehrávače, kamery a fotoaparáty či jejich příslušenství. Doba životnosti těchto přístrojů byla stanovena na 10 let.

**Tab. 4.3: Ocenění televizní a záznamové techniky**

Položka	Pořizovací cena	Rok pořízení	Koeficient	Hodnota
Televizor Panasonic	65 000,-	2004	0,3	19 500,-
Televizní anténa	49 800,-	2004	0,3	14 900,-
Fotoaparát Nikon	23 600,-	2005	0,4	9 400,-
Videokamera Sony	46 500,-	2006	0,5	23 300,-
Videokamera Canon Profi	88 200,-	2006	0,5	44 100,-
Projektové zařízení Sony	14 700,-	2006	0,5	7 400,-
Fotoaparát Nikon	11 500,-	2008	0,7	8 100,-
Televizor Sony	84 900,-	2009	0,8	67 900,-
DVD přehrávač	4 500,-	2009	0,8	3 600,-
<b>Celkem</b>	<b>388 700,-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>198 200,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Další skupinou majetku je počítačová technika a její příslušenství včetně tiskáren a kopírek. Doba životnosti byla stanovena stejně jako u televizní a záznamové techniky na 10 let.

**Tab. 4.4: Ocenění počítačové techniky**

Položka	Pořizovací cena	Rok pořízení	Koeficient	Hodnota
PC sestava s příslušenstvím	24 900,-	2003	0,2	5 000,-
Multifunkční zařízení Canon	79 300,-	2003	0,2	15 900,-
PC sestava Fujitsu	22 800,-	2004	0,3	6 800,-

PC sestava HP	18 100,-	2004	0,3	5 400,-
Multifunkční zařízení HP	74 500,-	2006	0,5	37 300,-
PC sestava Fujitsu	19 400,-	2006	0,5	9 700,-
Notebook Acer	17 600,-	2008	0,7	12 300,-
Notebook Acer Aspire	21 400,-	2008	0,7	15 000,-
Multifunkční zařízení HP	43 600,-	2009	0,8	34 900,-
Notebook Lenovo	14 800,-	2010	0,9	13 300,-
Notebook Dell	54 600,-	2010	0,9	49 100,-
Tiskárna HP	6 500,-	2010	0,9	5 900,-
PC sestava s příslušenstvím	16 500,-	2010	0,9	14 900,-
<b>Celkem</b>	<b>414 000,-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>225 500,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední skupinou majetku jsou zdravotnické a rehabilitační zařízení a prostředky. Tyto prostředky slouží k regeneraci a odpočinku hráčů po náročných tréninkových jednotkách a zápasech. Rehabilitační zařízení využívají hráči, kteří se zapojují pozvolna do tréninku a zvykají si na zátěž. K těmto prostředkům patří rotopedy, běžecké pásy nebo různé zdravotnické přístroje. Doba životnosti tohoto majetku byla stanovena na 10 let.

**Tab. 4.5: Zdravotnické a rehabilitační zařízení**

<b>Položka</b>	<b>Pořizovací cena</b>	<b>Rok pořízení</b>	<b>Koeficient</b>	<b>Hodnota</b>
Běžecký pás Kettler	22 400,-	2006	0,5	11 200,-
Laser IRR 1	59 300,-	2006	0,5	29 700,-
H – Wawe (elektroléčba)	47 000,-	2006	0,5	23 500,-
Rotoped Worker	14 500,-	2007	0,6	8 700,-
Stacionární kolo	53 300,-	2007	0,6	32 000,-
Přístroj magnetoterapie	40 000,-	2008	0,7	28 000,-
Posilovací věž Body Solid	74 600,-	2008	0,7	52 200,-
Eliptický trenažér	16 300,-	2008	0,7	11 400,-
Rotoped Grünsport	26 000,-	2010	0,9	23 400,-
<b>Celkem</b>	<b>353 400,-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>220 100,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Substanční hodnota dlouhodobého hmotného majetku je ve výši **2 565 tisíc Kč**.

#### 4.1.2 Dlouhodobý nehmotný majetek

K datu ocenění eviduje klub v účetních výkazech hodnotu nehmotného dlouhodobého majetku **47 tisíc Kč** jako hodnotu pořízení softwaru.

Celková substanční hodnota dlouhodobého majetku je ve výši **2 612 tisíc Kč**.

### 4.2 Ocenění oběžných aktiv

Ocenění oběžných aktiv spočívá v ocenění jednotlivých složek, tedy v součtu samostatného ocenění zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

#### 4.2.1 Ocenění zásob

Klub ve výkazech eviduje zásoby ve výši 998 tisíc. V plné výši jde o materiál používaný při zápasech, či trénincích. Materiál fotbalového klubu tvoří dresy všech družstev, sportovní tašky, sportovní soupravy, míče, tréninkové oblečení a pomůcky. Vzhledem k tomu, že veškerý tento materiál podléhá opotřebení, ale je stále využíván, byl mu pro zjištění substanční hodnoty přiřazen koeficient 0,75. Substanční hodnota zásob je poté ve výši **749 tisíc Kč**.

#### 4.2.2 Ocenění pohledávek

Klub disponuje v účetnictví dlouhodobými pohledávkami ve výši 22 175 tisíc Kč. Krátkodobé pohledávky tvoří pohledávky vůči státu ve výši 2 288 tisíc Kč, krátkodobé poskytnuté zálohy ve výši 102 tisíc Kč, dohadné účty aktivní ve výši 73 tisíc Kč a jiné pohledávky ve výši 7 568 tisíc Kč. U všech těchto pohledávek není důvod měnit účetní hodnotu, jelikož předpokládáme úplně splacení. U pohledávek z obchodních vztahů ovšem substanční hodnotu získáme úpravou účetní hodnoty pomocí koeficientu dle doby splatnosti pohledávek. Ocenění pohledávek z obchodních vztahů je uvedeno v tabulce 4.6.

**Tab. 4.6: Ocenění pohledávek z obchodních vztahů**

Doba splatnosti	Výše pohledávky	Koeficient	Hodnota pohledávky
do splatnosti	1 656 000,-	0,98	1 623 000,-
po splatnosti do 90 dnů	4 258 000,-	0,85	3 619 000,-

po splatnosti 90 – 180 dnů	263 000,-	0,60	158 000,-
po splatnosti 180 – 360	1 244 000,-	0,30	373 000,-
po splatnosti více než rok	6 436 000,-	0	0
<b>Celkem</b>	<b>13 857 000,-</b>	<b>-</b>	<b>5 773 000,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Substanční hodnota pohledávek z obchodních vztahů činí 5 773 tisíc Kč. Celková substanční hodnota pohledávek je ve výši **38 081 tisíc Kč**.

#### 4.2.3 Ocenění krátkodobého finančního majetku

Položku krátkodobého finančního majetku tvoří peníze v pokladně a na bankovních účtech. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejlikvidnější formu majetku, není důvod měnit hodnotu uvedenou v účetních výkazech klubu. Peníze v pokladně jsou ve výši 201 tisíc Kč a peníze na bankovních účtech ve výši 1 779 tisíc Kč. Celková substanční hodnota krátkodobého finančního majetku je ve výši **1 980 tisíc Kč**.

Celková substanční hodnota oběžných aktiv je **40 810 tisíc Kč**.

### 4.3 Ocenění cizích zdrojů

Cizí zdroje tvoří především dlouhodobé a krátkodobé závazky. Klub eviduje v účetních výkazech dlouhodobé závazky ve výši 592 tisíc Kč, z toho jsou 578 tisíc Kč závazky z obchodních vztahů a 14 tisíc Kč odložené daňové závazky. Krátkodobé závazky jsou ve výši 27 010 tisíc Kč. Největší hodnotu mají krátkodobé závazky z obchodních vztahů ve výši 20 589 tisíc Kč, dále pak krátkodobé přijaté zálohy ve výši 5 010 tisíc Kč, závazky vůči zaměstnancům ve výši 415 tisíc Kč, jiné závazky ve výši 392 tisíc Kč, dohadné účty pasivní ve výši 383 tisíc Kč, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění ve výši 168 tisíc Kč a závazky vůči státu ve výši 53 tisíc Kč. Veškeré ty to závazky bude muset klub uhradit, takže jejich celková hodnota je ve výši 27 602 tisíc Kč. Poslední položkou cizích zdrojů, kterou je třeba zohlednit do cizích zdrojů, jsou bankovní úvěry a výpomoci ve výši 2 953 tisíc Kč. Celková substanční hodnota cizích zdrojů činí **30 555 tisíc Kč**.



## 4.4 Ocenění hráčů

Ocenění hráčů je při oceňování sportovního klubu velmi důležitou částí. Hráči působící ve sportovních klubech jsou základním prvkem a stavebním kamenem pro fungování klubu a podílí se na jeho výsledcích a případném úspěchu, čímž zvyšují jeho hodnotu i prestiž.

Při samotném ocenění je nutné oceňovat hráče jednotlivě s přihlédnutím na jejich vlastnosti, schopnosti a dovednosti. Mezi důležité faktory z hlediska ocenění patří mimo jiné věk, zkušenosti, talent, psychická i fyzická připravenost, technické dovednosti a individuální vlastnosti pro jednotlivé posty, na kterých hráč hraje. Celkovou hodnotu hráče také vytváří jeho dosavadní kariéra a především úroveň soutěží, ve kterých působil, zahraniční angažmá a reprezentační zápasy v dospělé či jakékoliv mládežnické kategorii. Negativní vliv na hodnotu hráče mají zranění.

S přihlédnutím na výše uvedené faktory získáme odhadní cenu hráče, za kterou by se hráč v případě zájmu mohl prodat. Stanovená hodnota je však pouze odhadní, jelikož skutečná hodnota hráče je dána dohodou mezi klubem, který je hráče ochoten prodat a klubem, který má o hráče zájem.

Pro získání hodnoty hráčů klubu FC Zbrojovka Brno je nutné ocenit hráče „A“ mužstva hrající 2. nejvyšší soutěž, hráče „B“ mužstva, který se účastní 3. nejvyšší soutěže a také družstva mládeže a žen.

### 4.4.1 Ocenění hráčů „A“ mužstva

Hodnota většiny hráčů „A“ mužstva byla převzata od společnosti Transfermarkt, která se odhadní cenou hráčů zabývá. Údaje jsou z veřejně dostupných internetových stránek <http://www.transfermarkt.co.uk/en>. Hodnoty hráčů jsou uváděny v britských librách, a proto bylo nutné je převést na české koruny dle platného kurzu ČNB k 29. 3. 2012. Hodnota kurzu v daný den byla 29,649 Kč / 1 GBP. Hodnota hráčů, jejichž odhadní cena nebyla pomocí společnosti Transfermarkt stanovena byla určena odborným odhadem s přihlédnutím na výše uvedená kritéria a jednotlivé charakteristiky hráčů. Ocenění hráčů „A“ mužstva je uvedeno v tabulce 4.7.

**Tab. 4.7: Ocenění hráčů A mužstva**

Pozice	Příjmení	Jméno	Ročník	Hodnota v Kč
B	Doležal	Martin	1980	5 188 500,-
B	Hladký	Václav	1990	1 482 500,-
O	Král	Miroslav	1986	1 482 500,-
O	Pašek	David	1989	1 482 500,-
O	Pernica	Luděk	1990	2 250 000,-
O	Simerský	Dominik	1992	5 188 500,-
O	Šíma	Petr	1983	5 188 500,-
O	Buchta	Petr	1992	1 250 000,-
O	Buchta	Radek	1989	1 500 000,-
O	Šoljič	Josip	1987	5 188 500,-
O	Kasálek	Martin	1980	2 965 000,-
O	Polák	Zdeněk	1985	6 671 000,-
Z	Hromek	Jan	1989	2 000 000,-
Z	Sedláček	Michal	1988	5 188 500,-
Z	Mezlík	Pavel	1983	6 671 000,-
Z	Fall	Lamine	1992	1 500 000,-
Z	Jukl	David	1991	1 750 000,-
Z	Koloušek	Václav	1976	8 153 500,-
Z	Lutonský	Milan	1993	1 500 000,-
Ú	Švancara	Petr	1977	13 342 000,-
Ú	Kunc	Tomáš	1993	1 500 000,-
Ú	Doležal	Martin	1990	8 894 500,-
Ú	Chigou	Daniel	1983	8 153 500,-
Ú	Šamánek	Rostislav	1989	1 482 500,-
<b>Celkem</b>				<b>99 973 000,-</b>

Zdroj: vlastní šetření

V tabulce 4.7 jsou zobrazeny odhadní ceny hráčů „A“ mužstva klubu Zbrojovka Brno. Hodnota jednotlivých hráčů závisí na jejich individuálních vlastnostech, dovednostech a zkušenostech, které jsou popsány níže.

- Brankáři

Martin Doležal – zkušený brankář, který kryl záda Tomáši Burešovi, ale po jeho odchodu je jasnou jedničkou. K přednostem patří vzhledem k vysoké postavě centrované míče a také hra nohou.

Václav Hladký – mladý talentovaný brankář, který zatím sbírá zkušenosti. Je příslibem a budoucností brněnské brankářské školy. Využívaný v třetiligové juniorce, kde patří k nejlepším brankářům v soutěži.

- Obránci

Miroslav Král – bývalý člen mládežnické reprezentace U-19, který se ovšem do základní sestavy zatím naplno neprosadil. K přednostem patří poziční hra a předvídavost.

David Pašek – stabilní člen základní sestavy s několika starty v 1. lize. Stále ještě mladý hráč, důrazný a klidný v osobních soubojích. Hraje převážně na kraji obrany, kde podporuje ofenzívu a dostává se i do zakončení.

Luděk Pernica – nadějný mladý obránce, jehož kariéru však brzdí zranění. Má na kontě reprezentační start v kategorii U-20 a několik ligových startů i jeden vstřelený gól. Na obránce velmi dobře fyzicky i rychlostně vybavený.

Dominik Simerský – velmi mladý hráč, který pokud není zraněný, patří k pilířům obrany. Odchovanec Slovácka, který přišel do Brna v dorosteneckém věku. Na svůj mladý věk má dost startů v 1. lize. Jeho předností je hra hlavou a podpora ofenzívy zejména při standardních situacích

Petr Šíma – nejzkušenější člen obrany s bohatými ligovými zkušenostmi z Plzně a Českých Budějovic. Vyzkoušel si i zahraniční angažmá ve slovenské Senici. Neústupný v soubojích, s výborným čtením hry.

Petr Buchta – další mladý talentovaný obránce a odchovanec Brna. Má výborný přehled a umí řídit obranu. Pohybuje se na hraně základní sestavy. Jeho čas ovšem ještě přijde a je nadějí do budoucna.

Radek Buchta – člen užšího kádru, který na začátku sezony reprezentoval Českou republiku na univerziádě. Univerzální typ hráče, který může nastupovat i na postu defenzivního záložníka.

Josip Šoljič – chorvatský obránce, který přišel do klubu v zimní přestávce. Stal se členem základní sestavy a přinesl kvalitu do obranných řad. Jeho přednosti jsou klid v rozehrávce a výborná střela z větší vzdálenosti.

Martin Kasálek – brněnský odchovance, který během kariéry působil v různých klubech. Ligové starty sbíral v Hradci Králové a slovenském Trenčíně. Na obránce je velmi dobře technicky vybavený, o čemž svědčí i starty ve futsalové reprezentaci.

Zdeněk Polák – další brněnský odchovanec, který má na kontě i 3 ligové starty. Důrazný obránce s kvalitní poziční hrou, využívaný pro osobní bránění klíčových hráčů soupeře. Velmi vyzrálý a v ideálním fotbalovém věku.

- Záložníci

Jan Hromek – mladý záložník, který v Brně působí teprve rok. Brněnské vedení zaujal ve třetiligové Kroměříži, kterou dovedl v sezoně 2010/2011 až do semifinále Českého poháru. Rychlý, technický hráč, dobrý v soubojích jeden na jednoho.

Michal Sedláček – odchovanec Mladé Boleslavi s téměř 50 ligovými starty. Zkušený hráč s výbornou kopací technikou a buldočí povahou. Člen základní sestavy, který nevypustí žádný souboj.

Pavel Mezlík – jeden z nejzkušenějších hráčů současného kádru. Odchovanec brněnského klubu, který se přes Hradec Králové, Jihlavu a České Budějovice vrátil do Brna pozvednout úroveň tohoto klubu. Bývalý útočník s dobrým zakončením se s přibývajícím věkem zatáhl do zálohy a zásobuje útočníky skvělými přihrávkami. K dalším přednostem patří odhodlání a vůle po vítězství.

Lamine Fall – mladý talentovaný záložník ze Senegalu, který zatím sbírá zkušenosti a do zápasů nastupuje spíše z lavičky. Je ovšem vytěžovaný v třetiligové juniorce, kde patří k nejlepším hráčům.

David Jukl – další z mladých odchovanců Brna. Rychlonohý záložník vyniká zejména dobrou prací s míčem a na svůj mladý věk také vyzrálostí. Na podzim byl na hostování v druholigové Čáslavi, kde odehrál téměř všechny zápasy a patřil k oporám týmu.

Václav Koloušek – společně s Petrem Švancarou a Pavlem Mezlíkem vůdčí osobnost týmu. Zkušený hráč prověřený zahraničními soutěžemi i reprezentačními zápasy. Velký bojovník

nejen na hřišti, ale i v životě, kdy se dokázal vyléčit z onemocnění leukémií. Výborný technik s překvapivou a rychlou přihrávkou a kvalitním zakončením.

Milan Lutonský – jeden z největších současných talentů brněnského klubu. Teprve devatenáctiletý hráč, člen reprezentace kategorie U19. Silově vybavený, neústupný v soubojích s dobrou rozehrávkou a myšlením. Vedle Václava Kolouška z něj roste výborný hráč.

- Útočníci

Petr Švancara – velezkušený odchovanec brněnské kopané, který prošel několika kluby a vyzkoušel si i zahraniční angažmá v Interu Bratislava. Ikona a patriot brněnského klubu, který se na sklonku kariéry vrátil do Brna výsledkově pozvednout prapor tradičního jihomoravského klubu. Velmi oblíbený mezi fanoušky pro své technické a drzé parádičky, který byl proslulý svým simulováním. V roce 2000 se díky přestupu z Brna do Slávie stal nejdražším hráčem, který přestoupil mezi českými kluby. Výborný útočník s excelentním zakončením a držením míče.

Tomáš Kunc – nadějný velmi mladý útočník, člen reprezentace U-19. Zatím sbírá zkušenosti, ale je příslibem do budoucna. Rychlý, technicky vybavený hráč s čichem na góly.

Martin Doležal – vynikající útočník, který přišel před rokem ze Sigmy Olomouc. Výborný hráč s odhadem na míč a vývoj situace, který ví kam si naběhnout pro přihrávku. Se svojí vysokou postavou velmi dobrý zakončovatel při centrovaných míčích.

Daniel Chigou – kamerunský útočník, který si v Česku vytvořil jméno v Dukle Praha. Rychlý, technicky dobře vybavený hráč s dobrým zakončením. Za Švancarou a Doležalem třetí v pořadí, který pravidelně nastupuje do utkání ze střídačky.

Rostislav Šamánek – dlouholetý hráč Brna, který přišel z Jihlavy. Má na kontě několik ligových startů a jednu branku. Při velké konkurenci v brněnském útoku není moc vytěžovaný, ale v třetiligové juniorce potvrzuje roli kanonýra.

Součtem dílčích hodnot jednotlivých hráčů získáme celkovou substanční hodnotu hráčů „A“ mužstva **99 973 tisíc Kč.**

#### 4.1.2 Ocenění hráčů „B“ mužstva

Dalším týmem, působícím v klubu FC Zbrojovka Brno, je „B“ mužstvo nebo také juniorka. Tento tým hraje Moravskoslezskou fotbalovou ligu, což je 3. nejvyšší soutěž. Působí v něm především mladí talentovaní hráči, kteří si zvykají na odlišnosti a specifika mužského fotbalu od mládežnických soutěží a čekají na příležitost prosadit se v „A“ týmu.

Ocenění většiny hráčů bylo provedeno odborným odhadem s přihlédnutím na individuální charakteristiky ovlivňující hodnotu jednotlivých hráčů. U několika hráčů (Huška, Michna, Sus) byla hodnota stanovena stejně jako u většiny hráčů „A“ mužstva, tedy pomocí společnosti Transfermarkt. Stanovené hodnoty jednotlivých hráčů „B“ mužstva jsou zobrazeny v tabulce 4.8.

**Tab. 4.8: Ocenění hráčů „B“ mužstva**

Pozice	Příjmení	Jméno	Ročník	Hodnota v Kč
B	Veselý	Vlastimil	1993	1 250 000,-
O	Foukal	Martin	1991	500 000,-
O	Huška	Jiří	1988	3 706 000,-
O	Janoščin	Jiří	1992	500 000,-
O	Kršák	Michael	1991	500 000,-
O	Malík	Jan	1992	500 000,-
O	Matyska	Lukáš	1992	1 000 000,-
Z	Farmačka	David	1991	750 000,-
Z	Michna	Lukáš	1990	3 706 000,-
Z	Přerovský	Daniel	1992	2 500 000,-
Z	Sus	Martin	1989	2 223 500,-
Z	Varaďa	Rostislav	1992	500 000,-
Ú	Stehlík	Jindřich	1992	500 000,-
Ú	Vávra	Stanislav	1993	750 000,-
Ú	Štourač	Jakub	1991	1 500 000,-
<b>Celkem</b>				<b>20 385 500,-</b>

Zdroj: vlastní šetření

Součtem odhadních hodnot jednotlivých hráčů získáme celkovou substanční hodnotu hráčů „B“ mužstva **20 385 500,- Kč**.

#### 4.1.3 Ocenění mládeže a družstev žen

Důležitou součástí fotbalového klubu jsou mládežnické oddíly. Výchova a trénink mladých hráčů je velmi dobrou investicí do budoucna a kvalitní práce s mládeží se později promítne i do výsledků družstev dospělých.

Ocenění hráčů v mládežnických kategoriích bylo provedeno dle platného přestupního řádu pro neprofesionální fotbalisty. Stanovená hodnota je tabulková cena hráče a její hodnota je závislá na věkové kategorii a úrovni soutěže mládežnického týmu.

Rozdělení týmů dle mládežnických kategorií a úrovně soutěží je uvedeno v tabulce 4.9 a je nezbytně nutné pro určení správné hodnoty. Do mládežnické kategorie dorostu patří hráči ve věkové hranici U16 – U19. V kategorii žáků mohou nastupovat hráči ve věkové kategorii U12 – U15. Věková kategorie U11 a mladší jsou hráči přípravy.

Součástí klubu je i 6 ženských týmů. Hodnota hráček byla stanovena stejně jako u mládežnických týmů, tedy tabulkovou hodnotou pro příslušnou kategorii.

**Tab. 4.9: Ocenění ostatních týmů**

Kategorie	Soutěž	Počet hráčů	Poplatek	Hodnota v Kč
<b>Dorost</b>				
U – 19	1. liga st. dorostu	19	65 000,- Kč	1 235 000,-
U – 18	SCM – MSDL	14	35 000,- Kč	490 000,-
U – 17	MSFL – U17	20	35 000,- Kč	700 000,-
U – 16	MSFL – U16	20	35 000,- Kč	700 000,-
<b>Žáci</b>				
U – 15	SpSM – U15	21	20 000,- Kč	420 000,-
U – 14	SpSM – U14	20	20 000,- Kč	400 000,-
U – 13	SpSM – U13	24	20 000,- Kč	480 000,-
U – 12	SpSM – U12	23	20 000,- Kč	460 000,-
<b>Přípravka</b>				
U – 11	KP – ml. žáci	18	8 000,- Kč	144 000,-
U – 10	OP st. přípravy	19	3 000,- Kč	57 000,-
U – 8, 9	OP ml přípravy	31	3 000,- Kč	93 000,-
U – 6, 7	OS přípravek	33	2 000,- Kč	66 000,-

Ženy				
A- tým	1. liga žen	16	35 000,- Kč	560 000,-
B - tým	MSLŽ žen	18	20 000,- Kč	360 000,-
dorostenky	1. liga dorostenek	15	10 000,- Kč	150 000,-
st. žákyně	MSFL st. žákyně	16	5 000,- Kč	80 000,-
ml. žákyně	MSFL ml. žákyně	19	5 000,- Kč	95 000,-
přípravka	1. liga – východ	19	2 000,- Kč	38 000,-
Celkem				6 528 000,-

zdroj: vlastní šetření

Součtem hodnot jednotlivých kategorií mládežnických družstev a družstev žen získáme celkovou substanční hodnotu hráčů v ostatních týmech **6 528 tisíc Kč**.

Pokud sečteme jednotlivé hodnoty všech oceňovaných kategorií, získáme celkovou hodnotu všech hráčů. Tato cena je odborným odhadem s přihlédnutím na individuální vlastnosti všech hráčů. Celková hodnota všech hráčů klubu FC Zbrojovka Brno je **126 886 500 Kč**.

#### 4.5 Celkové ocenění klubu FC Zbrojovka Brno

Ocenění fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno bylo provedeno majetkovou metodou substanční hodnoty k datu 31. 12. 2010. V první části byl oceněn souhrnný majetek podniku rozdělený na jednotlivé položky. Ke stanovení hodnoty majetku byly použity veřejně dostupné účetní výkazy a interní dokumenty poskytnuté samotným klubem. Druhou složkou bylo oceňování hodnoty hráčů všech kategorií. Hodnota hráčů je závislá na individuálních charakteristických vlastnostech jednotlivých hráčů. Souhrnný přehled o jednotlivě oceněných položkách majetku uvádí tabulka 4.10.

**Tab. 4.10: Celkové ocenění klubu FC Zbrojovka Brno**

Položka	Substanční hodnota
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2 612 000,-</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	2 565 000,-
Dlouhodobý nehmotný majetek	47 000,-
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>40 810 000,-</b>



Zásoby	749 000,-
Pohledávky	38 081 000,-
Krátkodobý finanční majetek	1 980 000,-
<b>Hodnota hráčů</b>	<b>126 886 500,-</b>
<b>Celková hodnota BRUTTO</b>	<b>170 308 500,-</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>- 30 555 000,-</b>
<b>Celková hodnota NETTO</b>	<b>139 753 500,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Součtem hodnot dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a hodnoty hráčů získáme celkovou hodnotu brutto. Od této hodnoty odečteme hodnotu cizích zdrojů a získáme výslednou hodnotu netto.

Celková hodnota oceňovaného fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno zjištěna majetkovou metodou substanční hodnoty, byla k datu ocenění **139 753 500,- Kč**.

## 5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo stanovení celkové hodnoty fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno a.s. majetkovou metodou substanční hodnoty k 31. 12. 2010. Celková hodnota představuje cenu, za kterou by se v případě prodeje mohl klub prodat nebo cenu, za kterou by bylo možné vybudovat nový klub se stejným technickým zázemím, vybavením a hlavně hráči.

Diplomová práce byla rozdělena do tří na sebe navazujících částí. V první části jsou vymezeny základní teoretické principy procesu oceňování podniku. Vymezení těchto nezbytných principů představuje potřebný základ pro pochopení složitého procesu oceňování. Jsou zde uvedeny důvody oceňování podniku, hladiny hodnoty, samotný postup oceňování podniku, charakteristika strategické a finanční analýzy a metody, na jejichž základě je podnik oceňován. Závěr teoretické části je věnován typologii sportovních organizací a především akciové společnosti.

Druhá část je zaměřena na charakteristiku oceňovaného klubu. Základní informace a stručný popis historie ukazují sportovní úspěchy a tradici tohoto jihomoravského klubu. Vymezení předmětu podnikání a organizační struktury dotváří základní obrázek o jeho činnosti. Významnou kapitolou je strategická analýza. Určení klíčových faktorů ovlivňující vnější i vnitřní prostředí je nedílnou součástí každého oceňovacího procesu. Její součástí je SWOT analýza, která hodnotí sílu a možnosti rozvoje klubu.

Závěrečná část představuje samotné ocenění sledovaného klubu. Pro určení celkové hodnoty byla použita majetková metoda substanční hodnoty, která je nejvhodnější pro oceňování fotbalového klubu. Majetek podniku byl rozdělen na jednotlivé položky dlouhodobého a krátkodobého majetku, které byly samostatně oceněny. Následné ocenění cizích zdrojů bylo nezbytné pro získání celkové hodnoty netto. Klíčovým zdrojem informací byly veřejně dostupné účetní výkazy a interní materiály poskytnuté sledovaným klubem. Samostatnou kapitolou je ocenění hráčů působících v klubu. Zjištění odhadní ceny hráčů je u sportovního klubu nedílnou součástí procesu oceňování a jejich výsledná hodnota tvoří podstatnou část celkové hodnoty klubu.

Majetkovou metodou substanční hodnoty s přihlédnutím ke všem faktorům a kritériím byla celková hodnota fotbalového klubu FC Zbrojovka Brno a.s. k datu ocenění stanovena ve výši **139 753 500, - Kč**. Tato hodnota je součet majetku podniku a hodnoty jednotlivých hráčů působících v klubu. Odečtením cizích zdrojů byla získána celková hodnota netto.

Na celkovou hodnotu má největší vliv ocenění samotných hráčů. Majetek klubu nemá na výslednou hodnotu velký vliv z hlediska působení na pronajatém stadionu, kde jediným majetkem klubu je vybavení kancelářských prostor, stroje na úpravu a údržbu areálu, technické vybavení areálu nutné pro přípravu a zápasy a zdravotnické a rehabilitační zařízení.

Zjištění faktu, že je celková hodnota klubu z většinové části tvořena hodnotou hráčů má velký význam z hlediska budoucího vývoje a strategického chování vedení klubu. Prioritním zaměřením na vyhledávání a výchovu mladých talentovaných hráčů získá klub nejen kvalitní hráče pro získávání sportovních úspěchů, ale také větší samostatnost a finanční nezávislost, což je vzhledem ke složitému získávání finančních prostředků velmi důležitý faktor pro fotbalový klub. Výchovou talentů a vhodnou přestupovou politikou klub získá nejen kvalitní hráče, ale také velké finanční prostředky pro pozvednutí současné klesající úrovně tohoto tradičního českého fotbalového klubu

## Seznam použité literatury

- [1] BUČEK, Vítězslav. *Komparace managementu profesionálního a amatérského fotbalového klubu*. Uherské Hradiště, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. 1.vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [4] DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [5] GRÜNWALD, Rolf. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [6] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2. rozšířené vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. 304 s. ISBN 80-7179-227-6
- [8] KOSÍK, Miloš a Miroslav PACUT. *Organizace sportu*. 1.vyd. Ostrava:VŠB – TUO,2009.86 s. ISBN 978-80-248-2017-0.
- [9] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- [10] MAŘÍK, Miloš. et al. *Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy*. 2. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 492 s. ISBN 978-80-86929-32-3.
- [11] MLČOCH, Jan. *Oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Linde, 1998. 159 s. ISBN – 80-7201-145-6.
- [12] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

[13] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

[14] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

### **Internetové zdroje**

[15] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Kurzy devizového trhu ze dne 29. března 2012* [online]. [29.3.2012]. Dostupný z WWW: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp)

[16] TRANSFERMARKT. *Tržní hodnota hráčů Zbrojovka Brno ze dne 29. března 2012* [online]. [29.3.2012]. Dostupný z WWW: [http://www.transfermarkt.co.uk/en/fc-zbrojovkabrno/startseite/verein\\_5225.html](http://www.transfermarkt.co.uk/en/fc-zbrojovkabrno/startseite/verein_5225.html)

[17] ZBROJOVKA BRNO. *Hráčský kádr A týmu pro Jaro 2012 ze dne 29. března 2012* [online]. [29.3.2012]. Dostupný z WWW: <http://www.fczbrno.cz/cs/tymy-fc-zbrojovka/a-tym/hracsky-kadr-a-tym/>

[18] FAČR. *Týmy klubu Zbrojovka Brno v soutěžích Fotbalové asociace České republiky 2011/2012 ze dne 29. března 2012* [online]. [29.3.2012]. Dostupné z WWW: <http://nv.fotbal.cz/adresare/adresar-klubu/viewadr.asp?detail=602029>

[19] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Demografická ročenka krajů 2001 – 2010 ze dne 14. dubna 2012* [online]. [14.4.2012]. Dostupná z WWW: <http://www.brno.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/4027-11>

[20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *HDP České republiky v % v letech 2005 – 2011 ze dne 14. dubna 2012* [online]. [14.4.2012]. Dostupný z WWW: [http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty)

### **Ostatní zdroje**

[21] OBCHODNÍ ZÁKONÍK - zákon č. 513/1991 Sb.

[22] International Valuation Standarts, 2005

## Seznam zkratek

B	Brankář
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FC	Fotbalový klub
GBP	Britská libra
HDP	Hrubý domácí produkt
HP	Hewlett Packard
KP	Krajský přebor
MSDL	Moravskoslezská dorostenecká liga
MSFL	Moravskoslezská fotbalová liga
MSLŽ	Moravskoslezská liga žen
O	Obránce
OP	Okresní přebor
OS	Okresní soutěž
PEST	Metoda analýzy makroprostředí
PMEZ	Pohár mistrů evropských zemí
SC	Sportovní klub
SCM	Sportovní centrum mládeže
SK	Sportovní klub
SpSM	Sportovní středisko mládeže
SWOT	Metoda strategické analýzy
Ú	Útočník
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
Z	Záložník

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....